

**DISEÑO Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES PARA EL  
ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA Y SOCIAL - CASO CAJA DE  
COMPENSACIÓN FAMILIAR COMFAMA**

**Flor Alvany Marín Cardona**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ECONOMÍA Y FINANZAS  
Medellín  
2017**

**DISEÑO Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES PARA EL  
ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA Y SOCIAL - CASO CAJA DE  
COMPENSACIÓN FAMILIAR COMFAMA**

**Flor Alvany Marín Cardona**

*fmarinc@eafit.edu.co*

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

**Asesor metodológico:** Diego Alejandro Bedoya

**Asesor temático:** Diego Alejandro Bedoya, Mg. en Tecnologías de  
la Información y la Comunicación

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ECONOMÍA Y FINANZAS  
Medellín  
2017**

## Agradecimientos

Agradezco a mi hija, quien es el motor de mi vida, por la paciencia y el apoyo que hizo que lograra culminar esta etapa profesional de mi vida.

A mi asesor Diego Alejandro Bedoya, quien de manera incondicional sacrificó tiempo de su familia para apoyarme en la orientación de este trabajo para optar al título de Magíster en Administración Financiera.

A mis compañeros y jefes de trabajo: Juan Javier Vélez, por su orientación y revisión; a José Raúl Montoya, Ana María Pérez y Guillermo Alejandro Ruiz, quienes me aportaron parte de sus conocimientos y experiencia y con quienes tuve grandes discusiones para lograr la construcción de este trabajo.

A mis hermanas Balquis y Gladys, quienes me aportaron sus conocimientos en la estructuración del trabajo y en la revisión del normograma de las cajas de compensación familiar en Colombia.

A Comfama muy especialmente, por haber aportado económicamente al logro de esta meta y darme la oportunidad de realizar el trabajo en esta gran empresa.

## Contenido

1. Introducción .....	1
2. Marco conceptual .....	3
2.1 Antecedentes e historia de las cajas de compensación familiar en el mundo.....	3
2.2 <i>Big data</i> y <i>Analytics</i> .....	3
3. Metodología .....	7
3.1 Analizar la situación financiera de Comfama .....	7
3.2 Definición de indicadores.....	19
3.2.1 Definición de indicadores financieros y operativos .....	22
3.3 Diseño y propuesta de 10 indicadores para el análisis de la gestión social y financiera de Comfama, desde una solución analítica .....	29
3.3.1 Capital de trabajo neto operativo, índice de liquidez y estructura de capital.. .....	30
3.3.2 Rentabilidad social de activos (subsídios promedio entregados a los afiliados de categorías A y B). .....	31
3.3.3 EBITDA e indicadores sociales (3), programa de créditos. ....	32
3.3.4 Indicador de efectividad de entrega de la cuota monetaria: .....	34
3.3.5 Indicadores de programas de Ley 21.....	35
4. Conclusiones .....	38
5. Referencias bibliográficas .....	39
Anexos.....	41

## Índice de figuras

Figura 1. Aportes sociales vs. cuota monetaria .....	8
Figura 2. Apropiaciones de ley .....	8
Figura 3. Resultados programas Ley 21 .....	11
Figura 4. Resultados otros programas .....	12
Figura 5. Fondos con destinación específica como porcentaje de activos totales .....	14
Figura 6. Detalle de los fondos con destinación específica. Activos .....	14
Figura 7. Deudores y cuentas por cobrar como porcentaje de activos totales.....	15
Figura 8. Fondos con destinación específica como porcentaje de pasivos totales .....	16
Figura 9. Detalle de fondos con destinación específica pasivos .....	17
Figura 10. Créditos y préstamos financieros .....	17
Figura 11. Diseño de la estructura y los indicadores financieros de Comfama.....	31
Figura 12. Subsidio promedio por categoría A y B. Indicador de rentabilidad de activos sociales..	32
Figura 13. Propuesta para el Estado de Resultados Integrales y EBITDA .....	33
Figura 14. Propuesta para indicadores sociales de créditos .....	34
Figura 15. Propuesta indicador para la cuota monetaria .....	35
Figura 16. Indicador programa de recreación .....	36

## Índice de tablas

Tabla 1. Distribución porcentual de los aportes del 4% .....	9
Tabla 2. Resumen distribución y aplicación de recursos de aportes parafiscales .....	11
Tabla 3. Estructura financiera de Comfama .....	13
Tabla 4. Estructura de capital e indicadores tradicionales.....	18
Tabla 5. Indicador EBITDA para los programas de créditos e IPS.....	24
Tabla 6. Indicador EBITDA para los recursos del 4% .....	25
Tabla 7. Indicadores fondos con destinación específica.....	27
Tabla 8. Depuración del capital de trabajo neto operativo y del índice de liquidez.....	30
Tabla 9. Programas de salud, vivienda y educación Ley 21/82 .....	36

## Índice de anexos

Anexo 1. Anexo 1. Conceptos y definiciones.....	41
Anexo 2. Metodología de cálculo para saldo para obras y beneficio social.....	44
Anexo 3. Activos sociales.....	45
Anexo 4. Fondos de ley con destinación específica.....	46
Anexo 5. Normograma.....	48

## Resumen

El mercado evoluciona continuamente y la rápida convergencia entre la data, la información y el conocimiento hace que las empresas busquen nuevos mecanismos y herramientas tecnológicas para generar un valor diferencial del negocio, fomentando el uso de nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia operativa, la calidad de los productos y servicios, enfocados en las necesidades de los clientes, que transformen el comportamiento de los usuarios y permitan crear nuevos modelos de negocio.

Las Cajas de Compensación Familiar en Colombia, que forman parte del Sistema del Subsidio Familiar (SSF), desarrollan programas orientados a aliviar las cargas económicas de las familias con ingresos medios y bajos, de tal manera que ayuden a disminuir la vulnerabilidad y a mejorar la calidad de vida de dicha población como parte de la política social del Estado.

Estas empresas de derecho privado sin ánimo de lucro, administran los recursos parafiscales correspondientes al 4% de las nóminas de las empresas públicas y privadas en Colombia.

Dado lo anterior, el presente trabajo pretende diseñar y proponer un modelo de implementación de indicadores para el análisis de la gestión financiera y social de Comfama, que le permitan una mayor proyección con miras a mejorar la atención y necesidades de su población objetivo: Las empresas, los afiliados y sus familias. Esta propuesta se hará basada en el uso de soluciones analíticas de inteligencia de negocio.

*Palabras clave:* Sistema del Subsidio Familiar, indicadores financieros, rentabilidad social, soluciones de inteligencia de negocios

### *Abstract*

The market evolves continuously and the rapid convergence between data, information and knowledge makes companies seek new mechanisms and technological tools to generate a differential value of the business, encouraging the use of new technologies to improve operational efficiency, quality products and services, focused on the needs of the customers, that transform the behavior of the users and allow to create new business models.

The Family Compensation Funds in Colombia, which form part of the Family Subsidy System (SSF), develop programs aimed to help the economic costs of low- and middle-income families, so as to help reduce vulnerability and improve quality of the population as part of the social policy of the State.

These non-profit private companies administer the parafiscal resources corresponding to 4% of the payrolls of public and private companies in Colombia.

Is for that, the present work aims to design and propose a model for the implementation of indicators for the analysis of the financial and social management of Comfama, allowing a greater projection with the aim of improving the attention and needs of its target population: Companies, affiliates and their families. This proposal will be based on the use of analytical business intelligence solutions.

*Key words:* Family Allowance System, financial indicators, social profitability, business intelligence solutions



## 1. Introducción

Las cajas de compensación familiar en Colombia deben garantizarle la entrega de subsidios a la población de ingresos medios y bajos y brindarle la prestación de servicios sociales a dicha población. Bajo esta premisa, se encuentran conceptos tendientes a la necesidad de generar sostenibilidad financiera de las cajas de compensación familiar, como lo afirma el estudio generado por la OIT<sup>1</sup> y el Ministerio de Trabajo y Protección Social (2014):

La tendencia a la universalidad de la atención a la población beneficiaria requiere de un manejo y recaudo eficiente, eficaz y económico de los recursos de financiación, que garanticen la sostenibilidad económica del sistema; así como también, la definición de fuentes claras de financiamiento para la diversidad de los servicios prestados (pág. 145).

Dado lo anterior, el presente trabajo de investigación entrega el diseño y la propuesta de implementación de indicadores, reportados bajo una solución analítica, para la gestión financiera y social de la Caja de Compensación Familiar Comfama. Esto le ayudará a la entidad en la estimación y la toma de decisiones estratégicas y financieras en el corto, mediano y largo plazo, de tal manera que se ajusten al modelo de una empresa privada sin ánimo de lucro, que administra recursos de la parafiscalidad, y que, además, está sometida a la vigilancia y control de la Superintendencia del Subsidio Familiar (2013), la Superintendencia de Salud y la Contraloría General de la República, y que, por su condición de administradora de recursos aportados por la empresas para los empleados, también responde ante agremiaciones, centrales de trabajo, la sociedad civil y las empresas.

El objetivo general es diseñar y presentar una propuesta de implementación de indicadores para el análisis de la gestión financiera y social de la Caja de Compensación Familiar Comfama.

---

<sup>1</sup> OIT: Organización Internacional del Trabajo.

Para el logro de este objetivo, será necesario desarrollar los siguientes tres objetivos específicos:

1. Analizar la situación financiera actual de Comfama, bajo la normatividad que la rige.
2. Definir 12 indicadores que reflejen la gestión de la Caja, en términos sociales y financieros.
3. Presentar un diseño y una propuesta de 10 indicadores para el análisis de la gestión social y financiera de Comfama, bajo una solución analítica.

La decisión de llevar a cabo este trabajo se basó en las dificultades actuales que tiene la Caja para hacer el análisis de la información que genera, debido a que existen grandes volúmenes de información que provienen de diferentes fuentes, que no ha sido posible ponerla bajo un mismo contexto, lo que genera mayor tiempo en la entrega de resultados consolidados importantes, para la toma de decisiones.

Adicionalmente, porque el análisis financiero de una caja de compensación familiar (CCF) no debe hacerse a partir del mismo esquema que se utiliza en finanzas para las empresas del sector real, que tienen accionistas directos a quienes se deben los resultados de la compañía, y porque su gestión se debe orientar a unos objetivos sociales, los cuales es necesario cuantificar y medir.

El presente trabajo contiene una descripción general de los resultados financieros de Comfama (2015) en el período 2014-2015. Para algunas medidas, se utilizaron períodos desde 2012 hasta 2015. Además, incluye la propuesta de indicadores que le permitirán a Comfama hacerle seguimiento y evaluación al uso de los recursos entregados, en función de su objetivo social. Por último, se presenta la propuesta de informes periódicos que serán entregados al *staff*, para la evaluación y el direccionamiento estratégico de Comfama.

Una de las principales limitaciones en el desarrollo del trabajo fue la consolidación de la información financiera y de cobertura, para lograr proponer los indicadores.

## 2. Marco conceptual

### 2.1 Antecedentes e historia de las cajas de compensación familiar en el mundo

Las CCF nacen en Europa en 1891 como subsidios familiares para la vejez, y años más tarde llegan a América con fines similares, como la iniciativa del sector productivo para ayudar con las cargas económicas de los trabajadores y de solventar en alguna medida sus gastos familiares, especialmente las de aquellos con hijos; inicialmente esta ayuda se hizo con la entrega de dinero en efectivo.

En Colombia nacen con la aprobación de los estatutos de la primera caja de compensación familiar, llamada COMFAMA en Antioquia. La primera reglamentación que se dio en Colombia fue el Decreto 118 de 1957, y con él se dio origen al subsidio familiar (ver anexo 1). Más adelante, el Decreto 1521 del mismo año fijó los requisitos legales para constituir una CCF y obligó a los empleadores y entidades públicas descentralizadas, con un capital de 100 mil pesos o más de veinte trabajadores, a pagarles el subsidio familiar a aquellos trabajadores que tuvieran derecho a él. Actualmente se rigen especialmente por la Ley 21/82 y la Ley 789/02 (ver anexo 5).

El fin principal de las CCF es la de mejorar la calidad de vida de los trabajadores colombianos de ingresos medios y bajos y la de sus familias beneficiarias, teniendo como principio la administración y ejecución de los recursos de manera equitativa y eficiente, para contribuir al cumplimiento de la política social del Estado y, de la misma manera, contribuir a la productividad y responsabilidad social de las empresas afiliadas.

### 2.2 *Big data y Analytics*

Uno de los retos más importantes para las empresas en la actualidad se relaciona con el manejo de grandes cantidades de datos, que se generan permanentemente a través de redes

sociales, de la web, *call centers* y datos geoespaciales, además de la generación de datos propios, de los cuales algunos pueden ser estructurados, y otros no. Por tanto, *big data* ya no es un término que aplica sólo al mundo de la tecnología, hoy en día se trata de la prioridad de las empresas para influir en el comercio, en medio de una economía global integrada; con *big data*, las empresas buscan mejorar su relación con los clientes, aprovechar las fuentes de información interna y externa y avanzar en sus procesos de transformación tecnológica, así como lo expresa el informe “Las cinco V del Big Data generan valor al negocio”, de Computing (2014):

El empleo de tecnologías Big Data, permite transformar cantidades masivas de datos en conocimiento, ofreciendo a las empresas la posibilidad de extraer a través de los datos que generan, información de valor sobre sus clientes, productos y servicios, permitiéndoles adelantarse a las tendencias del mercado.

Según el informe de Computing (2014), las cinco V del *big data* son:

- 1) Volumen: cantidades de datos, que pasan de terabytes a petabytes<sup>2</sup>.
- 2) Variedad: fuentes de información diversas, estructurados, no estructurados, formatos tipo texto y multimedia, entre otros.
- 3) Velocidad: permiten el procesamiento de la información en *streaming*, datos en movimiento para tomar decisiones con la información en tiempo real.
- 4) Veracidad: existe incertidumbre sobre los datos que se pueden gestionar, para lograr su fiabilidad y previsibilidad.
- 5) Valor: para aprovechar al máximo la información de la empresa.

Otro aspecto importante es que no sólo se trata de grandes cantidades de datos, sino de la forma en que las empresas pueden gestionarla para sacarle el mayor provecho para la organización.

De acuerdo con lo que plantea el documento “Principios de la analítica de datos: una guía esencial” (Goodwin, 2014), los beneficios de la analítica sobre *big data* sobrepasan

---

<sup>2</sup> Un petabyte es una unidad de almacenamiento de información cuyo símbolo es PB, y equivale a  $10^{15}$  bytes.

cualquier dificultad, y las organizaciones de todos los tamaños pueden obtener beneficios de ésta para obtener ventaja sobre los competidores.

Una de las preguntas por resolver al intentar entrar en proyectos de *big data* es qué tan grande tiene que ser el volumen de información para que se considere grande. Según Goodwin (2014):

Ciertamente, *big data* puede implicar petabytes de datos, pero no necesariamente. Se trata del proceso analítico más que del mero tamaño del almacén de datos. *Big data* también implica la naturaleza impredecible de los datos de entrada en términos de fuente y formato. Algunos observadores argumentarán que *big data* incluye los sistemas tradicionales para extraer, transformar y cargar (ETL) que alimentan los datos en bases de datos relacionales comerciales. Sin embargo, de manera más reciente se piensa en ella en términos del marco de trabajo de código abierto Hadoop. (Goodwin, 2014).

Como se mencionó anteriormente, cualquier compañía, independiente de su tamaño, puede beneficiarse de realizar análisis sobre *big data*. Lo que se requiere para poder implementar y obtener resultados de valor para la compañía es tener la masa crítica necesaria de experiencia. Buscar agilidad en el acceso a los datos y con las tecnologías de almacenamiento, lograr la disponibilidad de éstos para extraer los análisis en un menor tiempo (Goodwin, 2014).

Revisando la entrada del blog Logicalis (s. f.) “La era del big data Analytics: el futuro ya está aquí”, en la que se plantea que el *big data analytics* les ofrece a las empresas la oportunidad de minimizar sus riesgos y controlar los gastos y costos, la propuesta está enfocada a observar y conocer los datos que les generan a las empresas valor en tiempo real, para poder tomar decisiones oportunas y acertadas.

Hoy la realidad es diferente, ya que muchas empresas en el mundo interactúan con *big data* y usan *analytics* para gestionar grandes cantidades de datos, pues, sin un análisis, éstos no les generan valor a las empresas. Toda esa cantidad de datos hay que transformarla en información, en la menor brevedad de tiempo posible o en tiempo real, lo cual es el objetivo primordial de analytics.

Según el estudio en mención: “Big data es una nueva generación de tecnologías y arquitecturas, diseñadas para extraer valor económico de grandes volúmenes de datos heterogéneos, garantizando su captura, descubrimiento y análisis en condiciones de alta velocidad” (Logicalis, s. f.).

Dado lo anterior, se ha evidenciado que en Comfama existen herramientas tecnológicas de gran avance, pero que, a pesar de contar con ellas, se ha hecho difícil consolidar las diferentes fuentes de información, tanto cualitativas como cuantitativas, que permitan realizar un análisis integrado de la gestión social que realiza.

Comfama, por ejemplo, genera grandes cantidades de información: desde el pago de los aportes parafiscales, procedentes de más de 80.000 empleadores y más de un millón de afiliados, los cuales derivan millones de registros por los usos de los servicios en los diferentes programas, la generación y el pago de la cuota monetaria, hasta la información, a la que es necesario garantizarle su calidad, y la entrega oportuna de los valores de salida.

Es por ello que se deduce la necesidad de llevar a cabo el presente trabajo, con el fin de hallar unos indicadores que permitan medir y analizar los resultados, y, en consecuencia, la toma de decisiones con un nivel de información más integrado.

### 3. Metodología

#### 3.1 Analizar la situación financiera de Comfama

Comfama es una empresa que lleva más de 60 años en el mercado. Su área de impacto social es el departamento de Antioquia, en donde las empresas de este departamento pueden afiliarse y afiliar a sus empleados para que reciban sus beneficios.

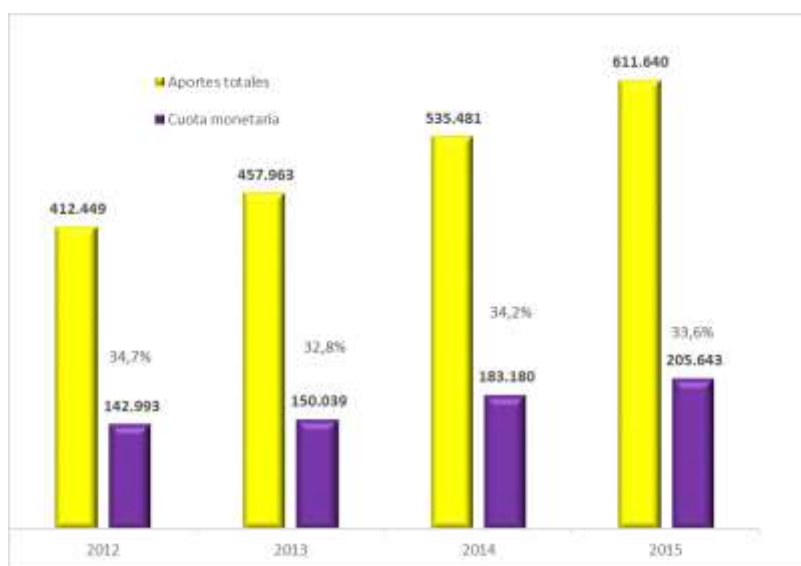
3.1.1 Resultados financieros. Los ingresos de las CCF corresponden a los aportes pagados por afiliados a cada Caja. La afiliación la define el empleador respectivo, quien tiene la potestad de decidir a cuál Caja afiliarse dentro de su departamento y tiene la obligación de pagar el 4% de los conceptos que compongan el salario de sus empleados, como aporte parafiscal, según lo establece la Ley 21/82 (ver anexo 1).

Durante estos años, la Caja se ha consolidado financieramente, y es importante observar la evolución de sus principales cifras en los últimos años.

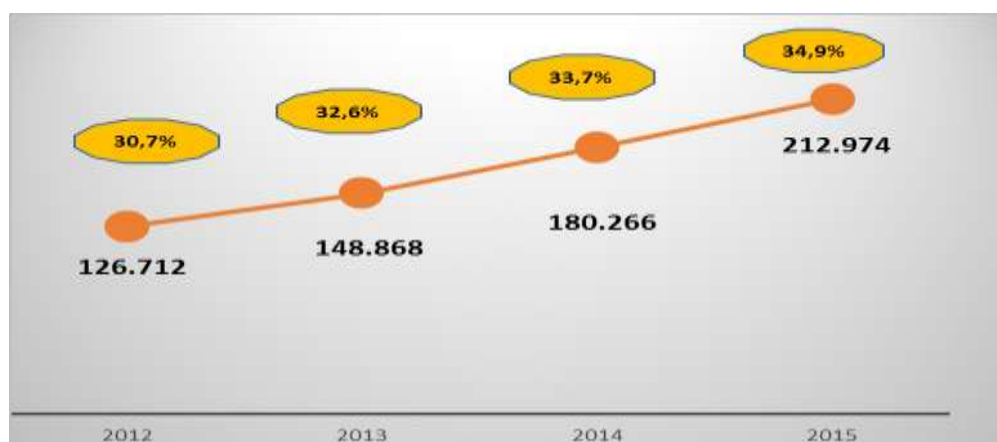
En la figura 1 se presentan los aportes que las empresas y los demás afiliados han hecho a Comfama durante los últimos cuatro años, como también la cuota monetaria establecida por la Ley 21/82, pagada a los beneficiarios de esta prestación social, la cual está dirigida especialmente a aliviar las cargas económicas que representa el sostenimiento de una familia de bajos ingresos y que tienen personas a cargo (Comfama, s. f.), con cumplimiento de los requisitos establecidos para ello (ver anexo 1).<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Para un mayor detalle de los beneficios y los requisitos sobre la cuota monetaria, consultar: <http://comfama.com.co/contenidos/servicios/afiliaciones-y-subsidio/definicion/que-es-el-subsidio-familiar-comfama.asp>



*Figura 1.* Aportes sociales vs. cuota monetaria, en millones de pesos. Tomado del Informe del Balance Social de Comfama (2015, pág. 12).



*Figura 2.* Apropiaciones de ley, en millones de pesos. Construcción propia, información financiera no publicada de Comfama.

Como puede observarse y deducirse de las figuras 1 y 2, la Caja recibe de las empresas afiliadas los aportes, correspondientes al 4% de sus nóminas, y debe hacer unas apropiaciones de ley, muchas de ellas creadas mediante la Ley 789/2002 (Congreso de la República de Colombia, 2002) y otras leyes y decretos (ver anexo 4), y con estos recursos realizar el pago de la cuota monetaria.



La distribución detallada de los recursos del 4% se presenta a continuación, en la tabla 1.

Tabla 1. Distribución porcentual de los aportes del 4%

Aportes 4% empresas afiliadas	100%
<b>Menos:</b>	
Apropiaciones de ley:	37,25%
Del Fovis para Foníñez	6,00%
Del Fovis para vivienda	4,00%
Del Fovis para FOSFEC	2,00%
Reducción de gastos de administración para FOSFEC	2,00%
Salud Ley 100 Régimen Subsidiado	5,00%
Salud APS FOSFEC	6,25%
Cuota de sostenimiento para SSF	1,00%
Gastos administración	8,00%
Reserva legal	3,00%
<b>Disponible para subsidio familiar en dinero</b>	<b>62,75%</b>
Subsidio en dinero	34,51%
Cuota de transferencia otras CCF	0,00%
PAC 19 a 23 años (Fosfec)	3,36%
<b>Apropiación para educación Ley 115</b>	<b>5,50%</b>
<b>Disponible para programas de Ley 21</b>	<b>19,37%</b>

*Fuente:* construcción propia, a partir de la información de las respectivas leyes.

Dado lo anterior, se observa un disponible del 62,75% para el pago de la cuota del subsidio familiar; pero de esta cuota el 34,5% es en dinero, y un 3,36% de los aportes del 4% es para adicionar al Fosfec. El porcentaje restante, del 19,37%, se utiliza para entregar otros beneficios a los afiliados en programas de la Ley 21/82 (Congreso de la República de Colombia, 1982), tales y como educación no formal, cultura, turismo y recreación, y con el ofrecimiento de espacios y eventos para las familias, programas de vivienda y salud, como parte de la gestión social, con costos subsidiados para los afiliados categoría A y B (son quienes devengan menos de 4 smlv); con este porcentaje, además, se mantienen, mejoran, renuevan o modernizan los activos fijos para ofrecer dichos servicios. Para una explicación de los fondos Fovis, Fosfec, Foníñez y Educación Ley 115/94, ver el anexo 4.

De acuerdo con la Resolución 742/2013 (Superintendencia del Subsidio Familiar, 2013), la SSF definió que las CCF debían mantener líquidos los recursos no ejecutados provenientes del 4%; es decir, que una vez separadas las apropiaciones de ley y pagada la cuota monetaria, los saldos no ejecutados en los programas de Ley 21/82 deberán estar disponibles en cuentas bancarias o inversiones de alta liquidez. El saldo resultante de estas operaciones se conoce como saldo para obras y programas de beneficio social. La metodología de cálculo se definió según lo expresado en la circular 017/2014 de la Superintendencia del Subsidio Familiar (2014) (ver anexo 2).

Para la aplicación de estos recursos, Comfama podría utilizarlos en ofrecer mayores subsidios, a través de la disminución de las tarifas cobradas a los beneficiarios de las categorías A y B; podría ampliar la cobertura, llegando a más afiliados de estas categorías en otras regiones; podría mejorar o adquirir nuevos activos para la prestación de los servicios o utilizarlos para cubrir la deuda que se haya generado en el desarrollo de programas y servicios relacionados con la administración de los aportes parafiscales, puesto que no pueden ser utilizados en el pago de deuda que no corresponda a los servicios de la Ley 21/82, ni tampoco a mejorar la infraestructura o los servicios de programas diferentes a los establecidos en la Ley 21/82.

Revisando los resultados de los programas de la Ley 21/82, que se presentan en la figura 3, es importante tener claro que los resultados negativos hacen referencia a los subsidios que se entregan sólo a los afiliados con categorías A y B; los afiliados categoría C deben cubrir, como mínimo, los costos de ofrecer los programas; y los de categoría D (no afiliados a Comfama) deben cancelar por encima del costo del programa.



Figura 3. Resultados programas Ley 21, en millones de pesos. Construcción propia, a partir de información financiera no publicada de Comfama.

Lo expuesto hasta este punto referente a los recursos de aportes parafiscales, puede resumirse de manera general en la tabla 2.

Tabla 2. Resumen distribución y aplicación de recursos de aportes parafiscales

Resumen	2012	2013	2014	2015
Aportes	\$412.449	\$457.963	\$535.479	\$611.640
Menos apropiaciones	-\$126.712	-\$148.868	-\$180.266	-\$212.974
Menos 8% gastos de administración	-\$32.996	-\$36.567	-\$42.755	-\$48.829
Menos cuota monetaria	-\$142.993	-\$150.039	-\$183.180	-\$205.643
<b>Saldo disponible para programas de beneficio social</b>	<b>\$109.748</b>	<b>\$122.489</b>	<b>\$129.278</b>	<b>\$144.194</b>
<b>% del saldo sobre los aportes</b>	<b>26,6%</b>	<b>26,7%</b>	<b>24,1%</b>	<b>23,6%</b>
Subsidios en programas de Ley 21	-\$82.091	-\$84.589	-\$105.824	-\$96.889
<b>Remanente de aportes</b>	<b>\$27.657</b>	<b>\$37.901</b>	<b>\$23.454</b>	<b>\$47.304</b>
<b>% del remanente sobre aportes</b>	<b>6,7%</b>	<b>8,3%</b>	<b>4,4%</b>	<b>7,7%</b>

Fuente: construcción propia, a partir de información financiera no publicada de Comfama, en millones de pesos.

De las cifras anteriormente mostradas, se observa que el disponible para hacer inversiones, mejorar la cobertura o los subsidios en los programas o pagar deuda, si existe, varía entre el 4,4% y el 8,3%, para el período 2012-2015.

Por otro lado, las CCF del país pueden ofrecer otros bienes o servicios que no están cobijados por la Ley 21/82 y que les generan fuentes de ingresos diferentes a los aportes. En el caso de Comfama, se tienen los programas de crédito e IPS (salud del régimen contributivo), en alianza con Sura EPS. Sus resultados deberán garantizar la continuidad del programa, y en caso de presentarse déficit, este no puede ser subsanado con recursos del 4% (figura 4).

Como se observa, estos dos programas han tenido un desempeño positivo para Comfama y han aportado recursos para aumentar la entrega de subsidios a los afiliados.



*Figura 4.* Resultados otros programas. Construcción propia, a partir de información financiera no publicada de Comfama, en millones de pesos.

3.1.2 Estructura financiera. En la tabla 3, se presenta el estado de situación financiera (ESF) de Comfama. En este punto es importante considerar que es la única Caja del país que se acogió al grupo 1 para la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), a partir del año 2014, como año de comparación, y 2015, de aplicación plena.

Tabla 3. Estructura financiera de las cajas de compensación familiar.

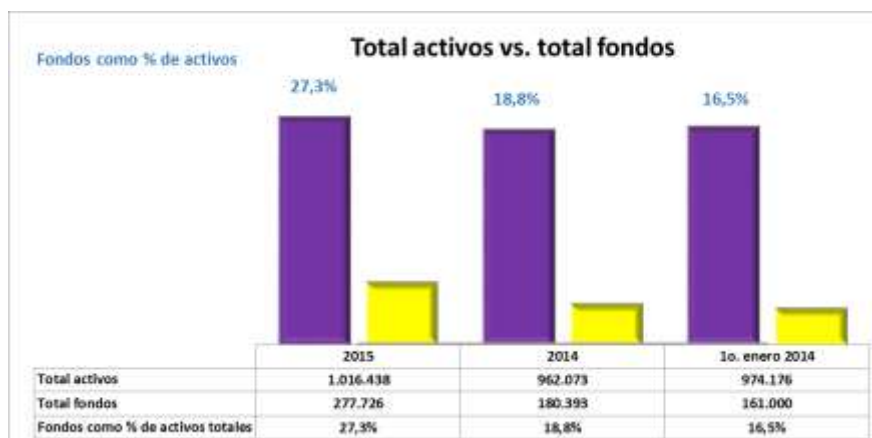
ACTIVO	2015	2014	PASIVOS Y PATRIMONIO	2015	2014
<b>Activo no corriente</b>			<b>Patrimonio</b>		
Propiedad planta y equipo, neto	409.802	426.402	Obras y programas de beneficio social	161.721	172.977
Fondos de Ley con destinación específica	97.693	67.927	Reservas	10.520	5.813
Otros activos intangibles	49.384	55.011	Remanente acumulado	242.597	242.211
Propiedades de inversión	36.328	41.243	Utilidad (pérdida) del período	6.259	11.256
Inversiones en asociadas	12.004	11.618			
Deudores y otras cuentas por cobrar	69.909	82.925	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>421.097</b>	<b>409.745</b>
Otros activos	3.203	2.558			
Pagos realizados por anticipado			<b>Pasivos no corriente</b>		
<b>Total activo no corriente</b>	<b>678.323</b>	<b>687.684</b>	Créditos y préstamos	63.010	94.255
			Provisiones y pasivos estimados	30.699	9.527
<b>Activo corriente</b>			Pasivo por beneficios a empleados	9.933	11.132
Inventarios	9.764	5.076	Otros pasivos	10.597	2.558
Deudores y otras cuentas por cobrar	105.204	112.389	Fondos de Ley con destinación específica	147.404	94.645
Pagos realizados por anticipado	2.443	3.185	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>261.643</b>	<b>212.117</b>
Activo por impuesto sobre la renta corriente	9.177	4.986			
Activos no corrientes mantenidos para la venta	7.481	1.111	<b>Pasivo corriente</b>		
Fondos de Ley con destinación específica	153.902	109.481	Créditos y préstamos	43.234	49.440
Otros Fondos con destinación específica	35.905	15.616	Acreedores y otras cuentas por pagar	61.034	77.066
Efectivo y equivalentes de efectivo	14.239	22.545	Provisiones y pasivos estimados	15.848	5.760
<b>Total activo corriente</b>	<b>338.115</b>	<b>274.389</b>	Pasivo por beneficios a empleados	23.515	22.189
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1.016.438</b>	<b>962.073</b>	Impuesto sobre la renta por pagar	139	810
	826.631		Impuestos contribuciones y tasas por pagar	1.645	1.923
	421.097		Ingresos recibidos por anticipado	2.916	4.043
	405.534	49%	Fondos de Ley con destinación específica	123.190	140.005
	826.631		Otros Fondos con destinación específica	62.177	38.975
	-		<b>Total pasivo corriente</b>	<b>333.698</b>	<b>340.211</b>
			<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>595.341</b>	<b>552.328</b>
			<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1.016.438</b>	<b>962.073</b>

Fuente: Informe del Balance Social de Comfama (2015,119-120), en millones de pesos.

Dentro de los activos no corrientes y corrientes se encuentran rubros tales y como fondos de ley con destinación específica, los cuales están representados en cuentas bancarias o inversiones líquidas y respaldan las apropiaciones de ley que se deben constituir como garantía de la disponibilidad de los recursos.

En el rubro *otros fondos con destinación específica*, se encuentran los recursos del fondo que, según la Resolución 742/13, corresponden a las inversiones que Comfama debe tener para respaldar la ejecución de obras y programas sociales, el cual se podría considerar como el flujo de caja libre (FLC) para ésta. Dentro de dichos fondos también se encuentra la apropiación para reserva legal, establecida en la Ley/82, en los Artículos 43 y 58, en donde se define que será hasta el 3% de los recaudos por concepto de subsidio familiar obtenido en el semestre inmediatamente anterior o, como máximo, una mensualidad del

subsidio familiar reconocido en dinero en el semestre inmediatamente anterior, no inferior al 30% de esta suma.



*Figura 5.* Fondos con destinación específica como porcentaje de activos totales, en millones de pesos. Construcción propia, a partir de información tomada del Balance Social de Comfama (2015).

Como se observa en la figura 5, estos fondos representan para 2015, el 27,3% del total de los activos, y aunque son recursos líquidos, no es posible disponer de ellos de manera libre. Por lo tanto, estos recursos no podrían hacer parte, ni del capital de trabajo, ni del flujo de caja. En la figura 6, se presenta el detalle de estos fondos.

En la figura 6, se presenta un detalle de los fondos con destinación específica.



*Figura 6.* Detalle de los fondos con destinación específica activos, en millones de pesos. Activos. Construcción propia, a partir de información financiera no publicada de Comfama.

Un punto importante para aclarar es que las CCF, por disposiciones de la Superintendencia del Subsidio Familiar (SSF), no tienen una cartera de clientes originada en los aportes, puesto que los empleadores tienen la obligación legal de hacer los pagos de manera mensual, a través de la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes (PILA); pero sí se controla y gestiona a través de cobro persuasivo, prejurídico y jurídico, desde las cuentas de orden; además, se reporta a la UGPP, para verificar el cumplimiento de esta obligación por parte de los empleadores. Cuando un empleador no paga sus aportes, se generan una mora presunta, y pasados dos meses de no cancelarlos se hace expulsión por mora y no podría afiliarse a otra CCF.

La cartera que se observa en el *estado de situación financiera* obedece a los créditos que se les ofrecen a los afiliados, para mejoramiento de vivienda, consumo, educación formal, turismo, recreación y cupo de cuota monetaria, entre otras, que buscan ofrecer alternativas de financiamiento para los afiliados, quienes en muchas ocasiones no tienen acceso a la banca comercial, y de esta manera se genera un historial crediticio para los afiliados, que en el futuro podrán contar con otras alternativas de financiación. La cartera para Comfama representa el 17,2% de los activos totales en el año 2015 (figura 7).

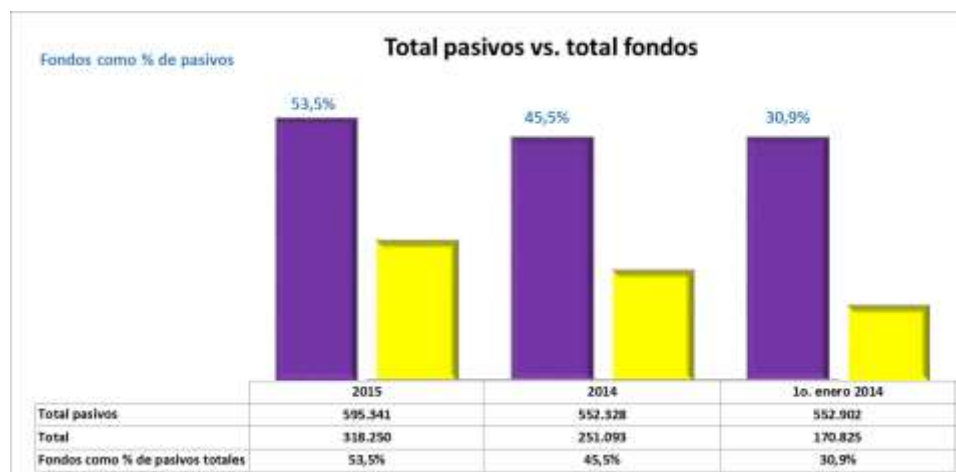


Figura 7. Deudores y cuentas por cobrar como porcentaje de activos totales, en millones de pesos. Construcción propia, a partir de información tomada del Balance Social de Comfama (2015).

En el grupo de activos fijos, se encuentran los bienes inmuebles, representados en sedes administrativas, de servicios y en parques, en los cuales Comfama les ofrece sus servicios y programas a sus afiliados y beneficiarios. Estos representan el 40,3% del total de activos y el 60,4% de los activos no corrientes a diciembre de 2015.

Los valores de estos activos se encuentran actualizados bajo NIIF, por su valor razonable, determinado sobre la base de revaluaciones técnicas realizadas por un experto valuador independiente; es decir, son activos actualizados a valores del año 2013, y no a su valor histórico, como se tenían según la norma colombiana.

De igual manera, en los pasivos corrientes y no corrientes existen los fondos de ley con destinación específica, que representan tanto las fuentes como los usos de las apropiaciones de ley, los cuales tienen un equivalente representado en los activos descritos anteriormente. Sin embargo, es importante tener claro que los activos (fondeos) sólo se ajustan hasta el mes siguiente, por lo cual los activos y pasivos no son iguales, pero guardan la misma proporción (figura 8).



*Figura 8.* Fondos con destinación específica por porcentaje de pasivos totales, en millones de pesos. Construcción propia, a partir de información tomada del Balance Social de Comfama (2015).

En la figura 9, se observa que en 2015 los fondos representaban más del 53% del total de los pasivos.





Figura 9. Detalle de fondos con destinación específica pasivos, en millones de pesos. Construcción propia, a partir de información tomada del Balance Social de Comfama (2015).

Otro grupo de cuentas representativas de los pasivos son las obligaciones financieras, dentro de las cuales existen operaciones de *leasing* a largo plazo (figura 10).

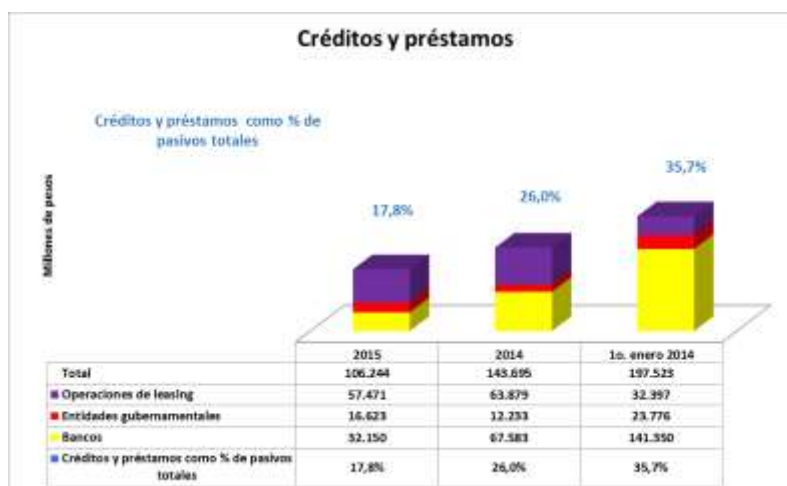


Figura 10. Créditos y préstamos financieros, en millones de pesos. Construcción propia, a partir del Informe del Balance Social de Comfama (2015, págs.182-183).

Las demás cuentas del activo y del pasivo responden a la lógica contable de cualquier empresa del sector privado, y que individualmente no tienen una participación importante.

En el patrimonio se encuentra una cuenta denominada *saldo para obras y programas de beneficio social*, la cual acumula los remanentes generados en la administración de los

aportes parafiscales, con los cuales las CCF podrán hacer inversiones para mejorar la oferta de programas y servicios ofrecidos a los afiliados, al igual que mejorar sus plataformas de tecnología, con el fin de favorecer las condiciones de acceso de los beneficiarios a sus programas.

Con la información anterior, la Caja ha venido evaluando su situación financiera, teniendo en cuenta sólo indicadores tradicionales como capital de trabajo, razón corriente, rentabilidad del activo y rentabilidad del patrimonio. En la tabla 4, se muestran estos indicadores para los años 2014 y 2015. Como se mencionó anteriormente, los fondos con destinación específica sobre los pasivos, a partir de la Resolución 742/2013, mantiene siempre una relación de liquidez y capital de trabajo con tendencia a ser negativa, y por lo mismo no serviría para ser evaluado de la manera tradicional.

Tabla 4. Estructura de capital e Indicadores tradicionales

<b>Estructura de balance</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Activos	100%	100%
Pasivos	59%	57%
Patrimonio	41%	43%

<b>Indicadores tradicionales</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Capital de trabajo	\$ 4.417	-\$ 65.822
Indice de liquidez	1,0	0,8
Rentabilidad del activo	0,6%	-1,2%
Rentabilidad del patrimonio	1,5%	-2,7%

*Fuente:* construcción propia, con información del Balance Social de Comfama (2015).

Analizando desde el punto de vista financiero la información de la tabla 4, podría deducirse, o que Comfama no es una empresa rentable, o que no cuenta con recursos suficientes para atender su operación, o que su estructura de capital presenta un endeudamiento mayor a la conformación de su patrimonio; sin embargo, como se ha planteado anteriormente, para hacer su análisis financiero, es necesario tener en cuenta que los recursos que le son asignados tienen una función social, lo cual no implica que deba presentar pérdidas, pero tampoco necesariamente generar utilidades. Como se ha planteado,

la rentabilidad debe ser social, permitiendo mejorar las condiciones y calidad de vida de los afiliados.

Con el fin de conocer la gestión social que desarrolla Comfama, a continuación se presentará una propuesta de 12 indicadores que ayudarán a medir dicha gestión.

### 3.2 Definición de indicadores

Definir un modelo de administración financiera y los indicadores para Comfama implica entender la naturaleza de dicha caja, el origen y el destino de sus recursos, las restricciones de ley que conlleva la administración de los mismos y su fin principal; por lo tanto, se deben tener en cuenta las consideraciones que se enuncian a continuación.

Las CCF no son entidades que se cotizan en Bolsa, ni dentro de su estructura jurídica tienen unos accionistas directos. Los accionistas de la Caja se podrían definir como todos aquellos grupos de interés, sean personas naturales, como el caso de los trabajadores afiliados y sus beneficiarios, o las personas jurídicas o naturales que hacen los aportes parafiscales. Por tanto, el modelo financiero debe considerar qué se entiende por EBITDA (*Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) FCL (flujo de caja libre), ROIC (*Return On Investments Capital*), ROA (*Return On Assets*) y, en definitiva, debe tratar de llegar a una rentabilidad social esperada para la población afiliada y para las empresas y personas aportantes a Comfama.

Según afirma Wilson Alberto Díaz Álvarez (2009) en su estudio “Aproximación al Valor Económico Agregado (*Economic Value Added, EVA*) en organizaciones públicas”:

La rendición de cuentas de la gestión pública no ha incorporado medidas útiles al ciudadano, como el *Economic Value Added* (EVA), debido a que no se ha dado un proceso de revalorización de la información financiera pública que ponga como usuario o interesado preferente al ciudadano, como sí ha sucedido con el proceso internacional de armonización de la información financiera privada, que ha sesgado la rendición de cuentas a un único usuario: el inversor. (Pág., 216).

En las empresas privadas puede hablarse, por ejemplo, del retorno de la inversión para sus accionistas, el cual establece que para que se genere valor debe existir crecimiento y diferenciación, que se mide a través de la rentabilidad del capital que se invierte descontando el costo de capital, pero para una empresa como Comfama, es necesario tener otras consideraciones, así como lo expone Accenture (2012) en el documento *The Accenture Public Sector Value Model*, al afirmar:

In the private sector, value is generally defined as the total return to shareholders. The Shareholder value methodology states that value is created as a combination of growth and spread, measured as Return on Invested Capital minus the Weighted average cost of capital. Although this definition is not applicable directly to the public sector, it is possible to learn some of the lessons of the SVA and apply them to the government sector. Public Sector Value is the result of this application. (Pág. 3).

Un modelo de valor para el sector público debe basarse en dos palancas principales: resultados y rentabilidad. Este modelo de Accenture denominado PSV supone que: “The model assumes that public sector value is created through generating improved outcomes in a more cost-effective manner” (Accenture, 2012, pág. 3).

Por lo anterior, se hace necesario encontrar una combinación acorde a la función del ente, que satisfaga los requerimientos o resultados esperados de sus grupos de interés, los cuales no esperan ni una rentabilidad financiera ni un reparto de dividendos en dinero, sino una contribución al crecimiento de la economía, una mejora en la calidad de vida de los afiliados y una ejecución de los recursos transparente y óptima. A esto se le denominará rentabilidad social, la cual estará basada en medir los resultados en términos de los costos e inversiones asumidos.

En muchas ocasiones, los programas que Comfama les ofrece a sus afiliados y beneficiarios son deficitarios, tal y como se observó en la figura 3. Para los afiliados con categoría A y B, las tarifas pagadas por éstos para hacer uso de dichos programas no cubren los costos totales del mismo; por lo tanto, no debe entenderse como una pérdida o un resultado

negativo, sino que corresponde a los subsidios en servicios otorgados con los recursos aportados por las empresas para hacer una mejor redistribución de la riqueza, en cumplimiento del mandato de la ley, lo cual podría denominarse valor público.

El objetivo de este trabajo, por lo tanto, es diseñar un modelo de administración financiera basado en indicadores para Comfama, en el que se pueda evidenciar la aplicación y el retorno social de los recursos de parafiscales.

Para el desarrollo de los indicadores de la Caja, se presentará la metodología *Public Service Value Model* creado por Accenture, bajo la supervisión de académicos de la Universidad de Harvard y de la London School of Economics, la cual se centra especialmente en sus grupos de interés, los cuales, para este caso, serán las empresas aportantes de los parafiscales (empleadores), los empleados, pensionados e independientes afiliados y sus familias, y el Gobierno como ente regulador y supervisor.

De acuerdo con esta metodología, se busca que las entidades públicas se conviertan en organizaciones de alto rendimiento y que haya un equilibrio entre los resultados que se consiguen en el cumplimiento de los objetivos, y los gastos y costos en los que se incurre para su obtención.

Según se mostró anteriormente, Comfama presenta sus resultados financieros, pero estos están separados de los resultados sociales de los programas ofrecidos. Por tanto, esta metodología buscará encontrar la relación cercana que existe entre estos dos aspectos, para luego presentar un diseño de indicadores para el análisis de información, que le permita tener sus resultados en el menor tiempo posible.

Para el caso de Comfama, se definirán indicadores de impacto social relacionados con los recursos utilizados, tanto para fondos de destinación específica, programas de Ley 21 como educación, recreación, salud y vivienda, y otros programas como Salud IPS (Institución de Previsión Social) y Créditos. Indicadores que permitan medir la eficiencia de los subsidios asignados y entregados a través de la cuota monetaria, y de indicadores que muestren la

eficiencia en la administración de activos fijos para ofrecer los servicios. Adicionalmente, se plantearán los indicadores financieros para una mejor lectura de los resultados de Comfama.

### 3.2.1 Definición de indicadores financieros y operativos

3.2.1.1 *Capital de trabajo neto operativo (KTNO)*: según Van Horne y Wachowics, Jr. (2002), en *Fundamentos de administración financiera*, desde la definición de capital de trabajo se tiene un capital de trabajo neto. De acuerdo con la contabilidad, el capital de trabajo neto es el activo circulante menos el pasivo circulante. Esta es una medida que muestra el grado en que las empresas están protegidas contra problemas de liquidez.

Para el caso de Comfama, se debe hacer una depuración de dichas cuentas para poder obtener el indicador de liquidez, pues, como se evidenció anteriormente, los activos y pasivos circulantes consideran un grupo de cuentas que son de destinación específica, lo cual se presenta a continuación:

- El *Capital de trabajo* se compone de un KT (capital de trabajo) y un KTNO
- El KT = activos corrientes
- El KTNO = activos corrientes – pasivos corrientes.

Para un indicador de este tipo, se presenta la siguiente propuesta:

$$KTNO = (\text{Activos corrientes} - \text{fondos de ley con destinación específica}) - (\text{Pasivos corrientes} - \text{fondos de ley con destinación específica})$$

3.2.1.2 *Índice de liquidez*: entendiendo como indicador de liquidez la razón existente entre los activos corrientes y los pasivos corrientes, tendríamos la siguiente información:

- Índice de liquidez = Activo corriente / pasivo corriente

De igual manera que el KTNO, se debe depurar de fondos, para que no distorsione la realidad de la liquidez de Comfama.

$$\text{Índice de liquidez} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{fondos de ley con destinación específica}}{\text{Pasivos corrientes} - \text{fondos de ley con destinación específica}}$$

Tanto el KTNO como el índice de liquidez, están muy revaluados frente al análisis de la verdadera liquidez que tienen las compañías, y han sido reemplazados por indicadores como el EBITDA y el FCL.

3.2.1.3 *Estructura de capital*: con este indicador se busca presentar la estructura de capital de Comfama y considerar si la arrojada por el indicador es la adecuada o si existe una estructura aún más óptima para ésta.

Comfama recibe más de un 90% de sus ingresos en efectivo, debido a que los aportes se pagan de manera mensual y, como se mencionó anteriormente, a que no existe una cartera que corresponda a los aportes. Por lo tanto, se plantea que Comfama no debería tener un nivel de endeudamiento alto, a no ser que éste corresponda al desarrollo de grandes inversiones para ofrecer mayores y mejores beneficios que se amortizan en varias vigencias.

Esta estructura, por tanto, representa la forma en que están financiados los activos de Comfama.

$$\text{Activos (\%)} = \text{Pasivos (\%)} + \text{Patrimonio (\%)}$$

Es importante considerar que la composición tanto de activos como de pasivos está influenciada por los fondos de ley con destinación específica, lo cual puede generar que se deduzca un alto endeudamiento; pero estos fondos representan más del 50% del total de los pasivos, y Comfama no tiene incidencia directa sobre ellos.

3.2.1.4 *EBITDA*: es un indicador que representa la caja operativa que genera una compañía. Su punto de partida es la utilidad operativa (antes de intereses e impuestos) a la que se le suman los gastos ocasionados por concepto de amortizaciones y depreciaciones, por no considerarse efectivos.

Para Comfama es necesario separar este indicador, ya que se tienen programas que no corresponden a los aportes de los parafiscales, tales y como los programas de crédito y salud IPS. Para estos dos programas, el EBITDA se construye de la misma manera que en una empresa del sector real, como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Indicador EBITDA para los programas de créditos e IPS

Detalle	Programa de créditos			Salud IPS		
	2015	2014	% variación	2015	2014	% Variación
<b>A. UTILIDAD BRUTA</b>	<b>16.223</b>	<b>17.921</b>	<b>-9%</b>	<b>10.284</b>	<b>10.934</b>	<b>-6%</b>
Ingresos operacionales	24.741	26.370	-6%	92.052	78.163	18%
Costo de ventas y prestación de servicios	-8.518	-8.449	1%	-81.768	-67.229	22%
<b>B. GASTOS OPERACIONALES Y APROPIACIONES</b>	<b>-12.070</b>	<b>-9.820</b>	<b>23%</b>	<b>-4.092</b>	<b>-3.444</b>	<b>19%</b>
Gastos operación de admón. y servicios sociales	-5.731	-5.529	4%	-3.557	-3.124	14%
Depreciaciones, amortizaciones y provisiones	-6.339	-4.291	48%	-534	-320	67%
<b>C. OTROS INGRESOS - OTROS GASTOS</b>	<b>2.252</b>	<b>1.471</b>	<b>53%</b>	<b>1.807</b>	<b>691</b>	<b>162%</b>
Otros ingresos	3.707	3.264	14%	2.147	1.116	92%
Otros gastos	-8	-17	-55%	-43	-2	1863%
Gastos financieros	-1.447	-1.776	-19%	-297	-423	-30%
<b>D. IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>		<b>0%</b>
<b>IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>		<b>0%</b>
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>6.403</b>	<b>9.572</b>	<b>-33%</b>	<b>8.000</b>	<b>8.180</b>	<b>-2%</b>
Utilidad operativa	7.852	11.348	-31%	8.297	8.604	-4%
Más depreciaciones, amortizaciones y provisiones	6.339	4.291	48%	534	320	67%
<b>EBITDA</b>	<b>14.191</b>	<b>15.639</b>	<b>-9%</b>	<b>8.831</b>	<b>8.923</b>	<b>-1%</b>

*Fuente:* construcción propia, a partir de información financiera de Comfama (2015). Cifras en millones de pesos.

Si bien se puede generar el indicador para los resultados de aportes parafiscales, no se puede hacer el mismo análisis para los resultados individuales de los programas de Ley 21, tales y como recreación, educación, salud y vivienda, puesto que estos programas se alimentan de los aportes parafiscales y no generan resultados positivos, porque están creados con un fin social, que es el de otorgarles subsidios a los afiliados (tabla 6).



Tabla 6. Indicador EBITDA para los recursos del 4%

Detalle	2015	2014	% variación
<b>A. UTILIDAD BRUTA</b>	<b>402.441</b>	<b>366.426</b>	<b>10%</b>
Ingresos operacionales	695.159	613.013	13%
Costo de ventas y prestación de servicios	-292.717	-246.587	19%
<b>B. GASTOS OPERACIONALES Y APROPIACIONES</b>	<b>-394.119</b>	<b>-344.010</b>	<b>15%</b>
Gastos operacionales de admón. y servicios sociales	-161.367	-152.290	6%
Apropiaciones de ley y transferencias	-206.090	-174.116	18%
Depreciaciones, amortizaciones y provisiones	-26.663	-17.603	51%
<b>C. OTROS INGRESOS - OTROS GASTOS</b>	<b>38.914</b>	<b>-4.239</b>	<b>-1018%</b>
Otros ingresos	54.081	9.323	480%
Otros gastos	-5.082	502	-1113%
Gastos financieros	-10.085	-14.064	-28%
<b>D. IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS</b>	<b>-3</b>		<b>0%</b>
<b>Total general</b>	<b>47.232</b>	<b>18.178</b>	<b>160%</b>
<b>Utilidad operativa</b>	<b>57.320</b>	<b>32.242</b>	<b>78%</b>
<b>Más depreciaciones, amortizaciones y provisiones</b>	<b>26.663</b>	<b>17.603</b>	<b>51%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>83.983</b>	<b>49.845</b>	<b>68%</b>

Fuente: construcción propia, información financiera de Comfama (2015), en millones de pesos.

3.2.1.5 *Rentabilidad de los activos sociales*: desde el punto de vista netamente financiero, y considerando una empresa del sector real, los activos operativos son aquellos que le dan a la empresa la posibilidad de generar una retribución para sus accionistas, y se mide en términos de los resultados obtenidos en un período, antes de impuestos e intereses, frente a los activos totales, lo que define el ROI.

Sin embargo, existe también otra medida que busca hallar la retribución a la financiación, que puede ser propia de terceros, es el ROIC, en donde se consideran los fondos que se utilizan y que tienen un costo financiero; es decir, el patrimonio neto y la deuda financiera, sin considerar otras fuentes de financiación como los pasivos con proveedores y gobierno.

Para el caso de Comfama, las inversiones que se hacen para ofrecer los servicios a los afiliados y sus familias son muy altas (parques recreativos, gimnasios y sedes de servicios, entre otros), los cuales no generan una ROI o ROIC suficiente para que la inversión se recupere, pues los costos y gastos son mayores que los ingresos generados; por lo tanto, no podría buscarse una rentabilidad financiera sino social, que debería medirse en términos de bienestar, de mejoramiento de la salud, de educación y de vivienda.

La posibilidad de mantener estos activos en óptimas condiciones para el disfrute y seguridad de sus afiliados sólo la dan los aportes parafiscales que cubren dichos costos, sin que se afecte el servicio.

El indicador propuesto para la medición de la rentabilidad social entregada a sus afiliados, se podría medir de la siguiente manera:

Subsidio promedio beneficiario categorías A y B (\$)

$$= \frac{\text{Resultado Neto (ingresos totales - egresos totales)}}{\text{No. de beneficiarios del servicio categorías A y B}}$$

Este indicador se construirá para gimnasios, centros de acondicionamiento y preparación física (CAPF) y para los parques recreativos (ver anexo 3).

En el caso de los activos, se tomarán las inversiones realizadas por la Caja para la prestación de los servicios, dividido por el número de personas que utilizan dichos activos. Se deben considerar, tanto las inversiones, como sus costos de financiación. Las inversiones están consideradas dentro de las depreciaciones y amortizaciones de éstas en el resultado neto.

*3.2.1.6 Indicadores recursos fondos con destinación específica:* lo que se busca con estos indicadores es identificar la relación existente entre la población beneficiaria y el uso efectivo de los fondos. Para ello se plantean dos indicadores (ver tabla 7) que se enuncian a continuación.

3.2.1.6.1 *Indicador de efectividad*: este indicador busca establecer que los recursos de los fondos se estén entregando adecuadamente a la población beneficiaria. Para ello, se construirán unos específicos para cada uno de los fondos.

3.2.1.6.2 *Promedio de subsidio entregado*: con este indicador se medirán los subsidios entregados a los beneficiarios de los recursos, en promedio.

Tabla 7. Indicadores fondos con destinación específica

Fondo	FOVIS	FONIÑEZ	FOSFEC	EDUCACIÓN LEY 115	40 Mil Primeros Empleos
Indicador de efectividad	# subsidios asignados/# de subsidios entregados	Población postulada al subsidio/población atendida	Población postulada al subsidio/población atendida	Población postulada al subsidio/población atendida	# aspirantes al programa/empleos abastecidos
Promedio subsidio entregado	\$ recursos utilizados/# subsidios entregados	\$ recursos utilizados/# niños atendidos	\$ recursos utilizados/# subsidios entregados	\$ recursos utilizados/# subsidios entregados	\$ recursos utilizados/# subsidios entregados

Fuente: construcción propia.

3.2.1.7 *Indicador de efectividad de entrega de la cuota monetaria*: con este indicador se busca el porcentaje de entrega efectiva de la cuota monetaria a los beneficiarios de ésta, incluyendo la pignoración que ellos hacen para cubrir créditos, con el fin de buscar los mecanismos necesarios para garantizar que el recurso llegue a la población que realmente lo requiere. La meta de este objetivo es llegar al 100% en la entrega.

$$\text{Efectividad entrega cuota monetaria (\%)} = \frac{\text{Cuota monetaria pagada}}{\text{Cuota monetaria causada}}$$

3.2.1.8 *Subsidio promedio por beneficiario categoría A y B*: para los programas de Ley 21 (recreación, educación, salud y vivienda), la medida se hará con base en el resultado neto de los programas. Frente a la cantidad de beneficiarios de dicho programa, clasificados por categorías A y B, se busca establecer el subsidio promedio que se entrega a estas categorías.

Subsidio promedio beneficiario Categoría A y B (\$)

$$= \frac{\text{Resultado neto (ingresos totales – egresos totales)}}{\text{No. de beneficiarios del servicio categorías A y B}}$$

Se construirá un indicador, y con el tiempo se definirá cuáles son las variables con las que se cuenta para cada programa, con sus diferentes líneas de servicios.

3.2.1.9 *Indicadores de créditos*: se construirán tres indicadores que permitan medir los beneficios que se entregan a los afiliados en categorías A y B, a través del número de créditos entregados a éstos, al igual que los recursos desembolsados. Para estos indicadores, se podrá hacer el cálculo por cada línea independiente: consumo, mejoramiento de vivienda, turismo, educación formal y libre inversión, entre otros.

Adicionalmente, a través de un tercer indicador, se buscará medir la calidad de la cartera, con el fin de monitorear y realizar las gestiones necesarias, que permitan garantizar la continuidad del programa.

3.2.1.9.1

Indicador de distribución por categoría (%) (Número de créditos)

$$= \frac{\# \text{ créditos colocados en categoría A (B)}}{\# \text{ total de créditos}}$$

3.2.1.9.2

Indicador de distribución por categoría (%) (pesos desembolsados)

$$= \frac{\$ \text{ créditos desembolsados en categoría A (B)}}{\$ \text{ total de créditos}}$$

3.2.1.9.3

$$\text{Calidad de la cartera por categoría} = \frac{\$ \text{ Cartera vencida categoría A (B, C)}}{\$ \text{ total de cartera}}$$

A partir de esta información, Comfama podrá saber hacia qué categoría se están direccionando los recursos, y comparar las tasas de sus créditos con los del mercado financiero, con el fin de conocer el beneficio que reciben especialmente los afiliados categorías A y B, que pueden tener menos acceso a los recursos bancarios.

Una vez Comfama tenga la construcción de los indicadores de un año por lo menos, podrá entrar a fijarse las metas para los años siguientes, buscando aumentar su eficiencia a través del número de beneficiarios de los subsidios, con los recursos existentes. En la actualidad no hay una medida que permita hacer la comparación sobre si los resultados de los indicadores son o no son buenos.

Todos los indicadores deberán presentarse de manera mensual, con comparativos con el mismo período del año inmediatamente anterior, para evaluar su desempeño.

### 3.3 Diseño y propuesta de 10 indicadores para el análisis de la gestión social y financiera de Comfama, desde una solución analítica

Dados los anteriores indicadores, es necesario que Comfama defina la forma como va a generar la información requerida para el desarrollo y la entrega de los mismos en forma periódica, para que pueda serle de utilidad a la administración y sirva para evaluar la gestión y la toma de decisiones.

En la actualidad, en Comfama existen varias fuentes que contienen la información, como por ejemplo el *ERP (Enterprise Resource Planning)*, el *CRM (Customer Relationship Management)* de SAP, Integra y bases de datos en SQL (lenguaje de programación), entre otras, lo que dificulta la generación de informes alternativos y consolidados. Por lo anterior, para poder agrupar la información financiera, y relacionarla con las estadísticas de los programas y servicios, se hace necesario implementar una solución de análisis que extraiga la información y la haga comparable y medible, tal y como se busca con los indicadores.

Comfama ha venido incorporando el *Business Intelligence (BI)* como alternativa de inteligencia de negocios para algunos de los programas y servicios, como es el caso de créditos y subsidios de cuota monetaria. También se ha desarrollado un BI financiero que entrega los resultados mensuales de los diferentes programas. Esto permite elaborar los indicadores planteados y obtenerlos de manera permanente.

Desde el BI financiero se pueden obtener algunos de los siguientes informes: resultados de aportes parafiscales, resultados de programas (salud, educación, recreación, vivienda, créditos y salud IPS), y también el estado de resultados consolidado. Por lo tanto, a partir de estos informes se elaborarán los indicadores financieros, incorporándole las cifras del estado de situación financiera, que aún no han sido ingresados a dicha herramienta.

Dadas estas condiciones, lo que se debe buscar es obtener en un mismo tablero de información tanto los resultados financieros como los estadísticos, para poder obtener los indicadores financieros y sociales.

Con el fin de avanzar en la implementación de los indicadores, se ha priorizado la construcción de los que se describen a continuación.

3.3.1 Capital de trabajo neto operativo, índice de liquidez y estructura de capital. Para la construcción del KTNO y del índice de liquidez, tal y como se indicó anteriormente, se haría la depuración que se presenta en la tabla 8.

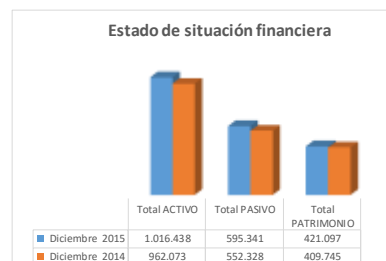
Tabla 8. Depuración del capital de trabajo neto operativo y del índice de liquidez

	Nueva propuesta	Indicador tradicional
Detalle	2015	2015
Activo corriente	338.115	338.115
Menos fondos de ley con destinación específica -	189.807	
<b>Activo corriente depurado</b>	<b>148.308</b>	<b>338.115</b>
Pasivo corriente	333.698	333.698
Menos fondos de ley con destinación específica -	185.367	
<b>Pasivo corriente depurado</b>	<b>148.331</b>	<b>333.698</b>

*Fuente:* construcción propia, a partir de información financiera de Comfama (2015). Cifras en millones de pesos.

La propuesta para el informe del ESF y los indicadores correspondientes, será la que se muestra a continuación en la figura 11.

Detalle Estado de Situación Financiera	Diciembre 2015	Diciembre 2014	% variación
Total activo corriente	338.115	274.389	23,2%
Total activo no corriente	678.323	687.684	-1,4%
<b>Total ACTIVO</b>	<b>1.016.438</b>	<b>962.073</b>	<b>5,7%</b>
Total pasivo corriente	333.698	340.211	-1,9%
Total pasivo no corriente	261.643	212.117	23,3%
<b>Total PASIVO</b>	<b>595.341</b>	<b>552.328</b>	<b>7,8%</b>
Total patrimonio	421.097	409.745	2,8%
<b>Total PATRIMONIO</b>	<b>421.097</b>	<b>409.745</b>	<b>2,8%</b>
RESULTADO EJERCICIO	6.259	(11.256)	-155,6%
REMANENTE DEL 4%	47.232	18.178	159,8%



Indicadores financieros	2015	2014
Capital de trabajo neto operativo	-\$ 23	-\$ 11.939
Índice de liquidez	1,0	0,9
Estructura de capital		
Activos	100%	100%
Pasivos	59%	57%
Patrimonio	41%	43%

*Figura 11.* Diseño de la estructura y los indicadores financieros de Comfama, presentados en millones de pesos. Construcción propia, a partir de información financiera de Comfama (2015).

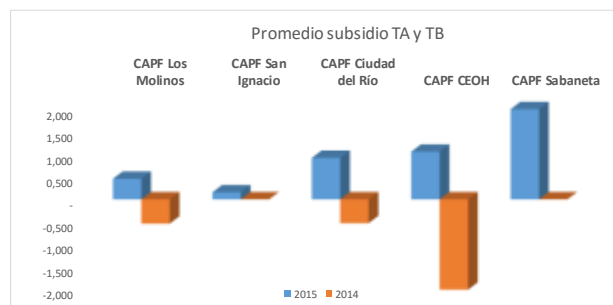
Estos tres indicadores les servirán a sus directivos para evaluar los recursos con los que cuenta Comfama para su operación diaria, su liquidez y la estructura de financiación de sus activos; además, les proporcionarán una vista rápida sobre cómo está conformada Comfama en sus grandes cifras: activos, pasivos y patrimonio.

3.3.2 Rentabilidad social de activos (subsídios promedio entregados a los afiliados de categorías A y B). Se construye la propuesta para el indicador de los CAPF (centros de

acondicionamiento y preparación física), la cual se convierte en el modelo para los parques y los gimnasios. Las estadísticas empleadas no son reales, dado que no se consiguieron por categorías y no corresponden a la vigencia. Se utilizó un estimado para construir el modelo.

Denominación del activo	2015		Resultado neto (subsidio categoría A y B)	2014		Resultado neto (subsidio categoría A y B)	Estadísticas (# de personas que se benefician del subsidio categoría A y B)	Subsidio promedio categoría A y B	
	Ingresos	Egresos		Ingresos	Egresos			2015	2014
CAPF Los Molinos	1.071,0	-410,3	660,7	862,4	-1.586,3	-723,9	1.457	0,453	0,534
CAPF San Ignacio	96,5	55,3	151,8				981	0,155	-
CAPF Ciudad del Río	788,7	247,0	1.035,6	648,6	-1.201,4	-552,8	1.132	0,915	0,525
CAPF CEOH	98,5	161,0	259,6	92,4	-549,8	-457,4	247	1,051	1,991
CAPF Sabaneta	2,0	216,9	218,9				110	1,990	-
<b>Total general</b>	<b>2.056,7</b>	<b>269,9</b>	<b>2.326,6</b>	<b>1.603,3</b>	<b>-3.337,5</b>	<b>-1.734,2</b>	<b>3.927,0</b>	<b>4,6</b>	<b>-3,1</b>

Denominación del activo	2015	2014
CAPF Los Molinos	0,453	0,534
CAPF San Ignacio	0,155	-
CAPF Ciudad del Río	0,915	0,525
CAPF CEOH	1,051	1,991
CAPF Sabaneta	1,990	-
<b>Total</b>	<b>4,564</b>	<b>-3,051</b>



*Figura 12.* Subsidio promedio por categoría A y B. Indicador de Rentabilidad de activos sociales, en millones de pesos. Construcción propia, a partir de información financiera de Comfama (2015).

De esta manera se puede evidenciar a través de cuáles activos se les entregan mayores beneficios a los afiliados. Esto permite orientar de mejor manera los recursos que vayan a ser invertidos.

3.3.3 EBITDA e indicadores sociales (3), programa de créditos. Se propone el siguiente informe, que contenga tanto los resultados integrales de la gestión como los indicadores de crédito planteados. En este informe se tendrá el estado de resultados integral, el EBITDA y los indicadores de crédito, además de la información que ya se tiene en el BI, que contiene líneas de crédito clasificadas por categoría, por región y por la sede en donde se hizo la gestión, entre otros.

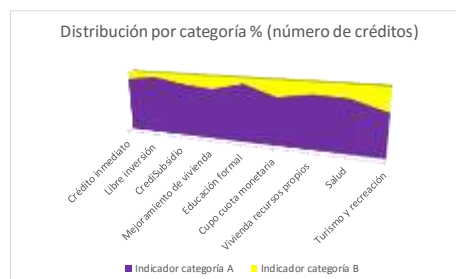


Detalle	Programa de créditos		
	2015	2014	% variación
<b>A. UTILIDAD BRUTA</b>	<b>16.223</b>	<b>17.921</b>	<b>-9%</b>
Ingresos operacionales	24.741	26.370	-6%
Costo de ventas y prestación de servicios	-8.518	-8.449	1%
<b>B. GASTOS OPERACIONALES Y APROPIACIONES</b>	<b>-12.070</b>	<b>-9.820</b>	<b>23%</b>
Gastos operación de admón. y servicios sociales	-5.731	-5.529	4%
Depreciaciones, amortizaciones y provisiones	-6.339	-4.291	48%
<b>C. OTROS INGRESOS - OTROS GASTOS</b>	<b>2.252</b>	<b>1.471</b>	<b>53%</b>
Otros ingresos	3.707	3.264	14%
Otros gastos	-8	-17	-55%
Gastos financieros	-1.447	-1.776	-19%
<b>D. IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>6.403</b>	<b>9.572</b>	<b>-33%</b>
Utilidad operativa	7.852	11.348	-31%
Más depreciaciones, amortizaciones y provisiones	6.339	4.291	48%
<b>EBITDA</b>	<b>14.191</b>	<b>15.639</b>	<b>-9%</b>

Figura 13. Propuesta para el Estado de Resultados Integrales y EBITDA, en millones de pesos. Construcción propia, a partir de información financiera de Comfama (2015).

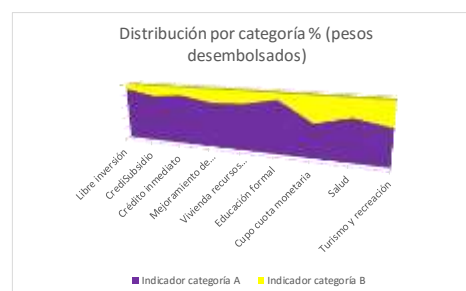
Dentro del análisis del EBITDA figura 13, se observa que el programa de crédito genera caja operativa positiva. El indicador está impactado principalmente por la provisión de la cartera, que no es efectiva. Este resultado le sirve a Comfama para continuar ofreciéndoles crédito a estos afiliados. En la figura 14 se puede observar que realmente los recursos de este programa están direccionados en un 96% a los afiliados de las categorías A y B; de estos, un 86% corresponde a la categoría A, tanto en número de beneficiarios como en valores desembolsados.

Indicador Distribución por categoría % (número de créditos)	2015		Indicador categoría A	Indicador categoría B
	# créditos categoría A	# créditos categoría B		
Crédito inmediato	48.428	7.122	30,8%	4,5%
Libre inversión	48.142	3.496	30,7%	2,2%
CrediSubsidio	37.840	6.814	24,1%	4,3%
Mejoramiento de vivienda	374	93	0,2%	0,1%
Educación formal	357	33	0,2%	0,0%
Cupo cuota monetaria	125	42	0,1%	0,0%
Vivienda recursos propios	91	19	0,1%	0,0%
Salud	58	14	0,0%	0,0%
Turismo y recreación	41	22	0,0%	0,0%
<b>Total créditos</b>	<b>135.456</b>	<b>17.655</b>	<b>86,3%</b>	<b>11,2%</b>
<b>Total créditos colocados categorías A, B y C</b>	<b>156.994</b>			



Indicador Distribución por categoría % (pesos desembolsados)	2015		Indicador categoría A	Indicador categoría B
	\$ créditos categoría A	\$ créditos categoría B		
Libre inversión	75.688	7.188	72,7%	6,9%
CrediSubsidio	5.657	1.228	5,4%	1,2%
Crédito inmediato	2.848	450	2,7%	0,4%
Mejoramiento de vivienda	2.394	711	2,3%	0,7%
Vivienda recursos propios	1.780	464	1,7%	0,4%
Educación formal	1.087	122	1,0%	0,1%
Cupo cuota monetaria	238	182	0,2%	0,2%
Salud	120	51	0,1%	0,0%
Turismo y recreación	103	68	0,1%	0,1%
<b>Total créditos</b>	<b>89.915</b>	<b>10.464</b>	<b>86,4%</b>	<b>10,1%</b>
<b>Total desembolso de créditos categorías A, B y C</b>	<b>104.047</b>			

Cifras en millones de pesos



Indicador Calidad de cartera	2016		
	Categoría A	Categoría B	Categoría C
Total cartera \$	164.405	17.776	3.276
Cartera vencida	47.621	673	80
<b>Calidad de cartera</b>	<b>29%</b>	<b>4%</b>	<b>2%</b>

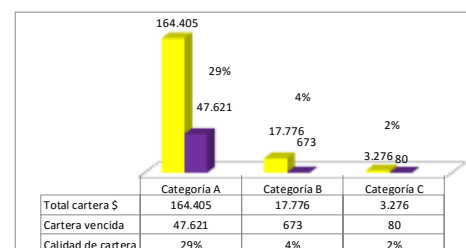
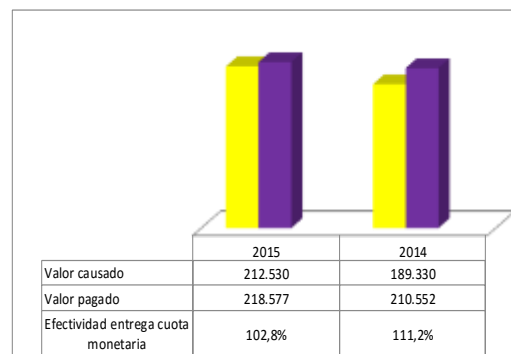


Figura 14. Propuesta para indicadores sociales de créditos. Construcción propia, a partir de información suministrada por el Departamento de Servicios Financieros de Comfama.

### 3.3.4 Indicador de efectividad de entrega de la cuota monetaria:

$$\text{Efectividad entrega cuota monetaria (\%)} = \frac{\text{Cuota monetaria pagada}}{\text{Cuota monetaria causada}}$$

Indicador efectividad entrega cuota monetaria	2015	2014
Valor causado	212.530	189.330
Valor pagado	218.577	210.552
<b>Efectividad entrega cuota monetaria</b>	<b>102,8%</b>	<b>111,2%</b>



*Figura 15.* Propuesta de indicadores para la cuota monetaria. Construcción propia, a partir de información suministrada por el Departamento de Subsidio.

Como puede observarse en la figura 15, Comfama tiene una efectividad del 102% para el año 2015, en la entrega de la cuota monetaria a los beneficiarios de los trabajadores afiliados. Esto representa un mayor esfuerzo en la entrega efectiva a los beneficiarios, y se observa que se entregan saldos que se tenían de otras vigencias.

3.3.5 Indicadores de programas de Ley 21. Con la construcción de los indicadores para los programas de Ley 21 se buscará tener un análisis de la información financiera y de cobertura, con el fin de determinar la correcta aplicación de los subsidios. Para el indicador de eficiencia en los subsidios asignados, se presenta como ejemplo la construcción de *Recreación*, como se observa en la figura 16.

Resultados programa de recreación					No. de beneficiarios del subsidio categoría A y B			Subsidio promedio categoría A y B		
Subprograma	2015	2014	% variación		2015	2014	% variación	2015	2014	% variación
Programas recreativos	- 7.975	- 16.984	-53%		54.250	49.910	9%	- 0,15	- 0,34	-57%
Recreación libre	- 17.920	- 9.877	81%		834.121	767.391	9%	- 0,02	- 0,01	67%
Servicios logísticos y celebraciones	- 11.721	- 10.093	16%		76.816	70.671	9%	- 0,15	- 0,14	7%
Torneos	- 1.115	- 968	15%		87.410	80.417	9%	- 0,01	- 0,01	6%
Turismo	- 295	- 219	34%		13.354	12.286	9%	- 0,02	- 0,02	23%
Asistencia a parques	- 1.396	- 385	262%		1.821.267	1.675.566	0%	- 0,00	- 0,00	0%
Asistencia a gimnasios	- 8.976	- 10.341	-13%		435.803	400.939	0%	- 0,02	- 0,03	0%
Alquiler de espacios	-	9	-100%		2.772	2550,24	9%	-	0,00	-20%
<b>Total</b>	<b>- 49.399</b>	<b>- 48.859</b>	<b>1,1%</b>		<b>3.323.021</b>	<b>3.057.179</b>	<b>8,7%</b>	<b>- 0,01</b>	<b>- 0,02</b>	<b>-100,0%</b>

Subprograma	Subsidio promedio categoría A y B	
	2015	2014
Programas recreativos	- 0,15	- 0,34
Recreación libre	- 0,02	- 0,01
Servicios logísticos y celebraciones	- 0,15	- 0,14
Torneos	- 0,01	- 0,01
Turismo	- 0,02	- 0,02
Asistencia a parques	- 0,00	- 0,00
Asistencia a gimnasios	- 0,02	- 0,03
<b>Total</b>	<b>- 0,01</b>	<b>- 0,02</b>

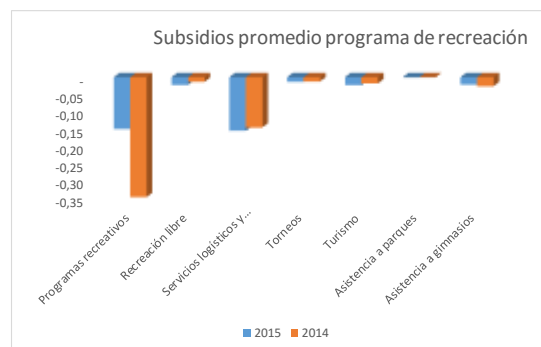


Figura 16. Indicador programa de recreación. Construcción propia, a partir de la información financiera y estadística de Comfama.

La información estadística no corresponde a las cifras reales ni a los periodos correctos. Se tomaron estas cifras para efectos del diseño del informe.

En la tabla 9, se presenta el detalle de los otros programas que se construirán bajo la misma estructura y se podrán visualizar bajo una misma solución de análisis, como BI.

Tabla 9. Programas de Salud, Vivienda y Educación Ley 21/82

Salud	Vivienda	Servicios Sociales
Atención Integral Empresas	Subsidios de vivienda aplicados	Programas de educación
Inmunización	Subsidios de vivienda asignados	Preescolares
Rehabilitación	Vivendas entregadas	Formación complementaria
Creciendo Sanos Nutrición	Subsidios en especie	
CAF Empresarial	Asesoría técnica	
Asesoría Psicológica Familiar		
Atención Integral Trabajador		
Creciendo Sanos Inmunización		
Creciendo Sanos Otras Actividad		
Nutrición		

Fuente: construcción propia. Clasificación de los programas de Comfama.

Con esta información, se podrá obtener el subsidio entregado a los afiliados en las categorías A y B. Para el caso de *vivienda*, no todos los beneficiarios de los subsidios son afiliados a Comfama.

#### 4. Conclusiones

Con la realización de este trabajo, fue posible determinar la importancia de la evaluación de las empresas según su objeto económico, pues entidades como Comfama, que son privadas, pero en donde sus recursos provienen de un orden legal, no es adecuado medirlas en términos financieros y de resultados, como se hace con una empresa privada, del sector real.

Este trabajo permitió también identificar las oportunidades que Comfama tiene, de entregar sus resultados financieros y sociales de una manera más articulada y de ofrecerle así una mejor comprensión a su público de interés, en términos de los beneficios recibidos por los afiliados con menores ingresos, y sus familias. El objeto de Comfama es un objeto social y sus recursos están orientados a servir y mejorar las condiciones de vida de sus afiliados.

Con el diseño y la implementación de indicadores que midan tanto los resultados sociales como financieros, y utilizando soluciones de inteligencia de negocios, será posible llegar a cubrir las necesidades reales de sus afiliados, de una manera más oportuna y efectiva, a través de la estructuración de portafolios de programas y servicios.

Se plantea como trabajo futuro la medición de estos indicadores de forma comparativa con las otras cajas que conforman el Sistema de Compensación Familiar en Colombia. De esta manera, se tendría una evaluación social integral de la administración de los recursos parafiscales del 4%, como aporte a la política social del Estado.

## 5. Referencias bibliográficas

- Accenture (2012). *Accenture pubic value model - issa.net*. Recuperado el 29 de septiembre de 2016, de <https://www.issa.int/html/pdf/cracow04/2Annex-Younger.pdf>
- Comfama (2015). *Informe y Balance Social 2015*. Medellín. Disponible en [www.comfama.edu.co/contenidos/bdd/48174/index.html#/0](http://www.comfama.edu.co/contenidos/bdd/48174/index.html#/0)
- Comfama (s. f.). Subsidio. ¿Qué es el subsidio familiar? Disponible en <http://comfama.com.co/contenidos/servicios/afiliaciones-y-subsidio/definicion/que-es-el-subsidio-familiar-comfama.asp>
- Computing (29 de julio de 2014). *cinco-v-big-data-generan-valor-al-negocio.1.html*. Recuperado el 29 de octubre de 2016, de <http://www.computing.es/infraestructuras/informes/1075861001801/cinco-v-big-data-generan-valor-al-negocio.1.html>
- Congreso de la República de Colombia (27 de diciembre de 2002). Ley 789. Bogotá.
- Congreso de la República de Colombia (1982). Ley 21. Bogotá.
- Díaz Á., W. A. (enero-junio de 2009). Aproximación al Valor Económico Agregado (*Economic Value Added, EVA*) en organizaciones públicas. *Revista Universidad & Empresa*, 11(16), 215-241. Disponible en <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1078>
- Goodwin, P. (febrero de 2014). Guía esencial. Principios de la analítica de datos: una guía esencial. *TechTarget*. Recuperado el 24 de septiembre de 2016, de <http://searchdatacenter.techtarget.com/es/consejo/Los-beneficios-de-la-analitica-en-big-data-sobrepasan-cualquier-dificultad>

Logicalis (s. f.). La era del big data Analytics: el futuro ya está aquí. *Blog sobre Bussinnes Intelligence*. Recuperado el 15 de noviembre de 2016, de <http://www.lantares.com/blog/la-era-de-big-data-analytics-el-futuro-ya-esta-aqui>

Organización Internacional del Trabajo OIT y Ministerio de Trabajo y Protección Social (2014). *Libro blanco del Sistema del Subsidio Familiar*. Bogotá, Colombia.

Superintendencia del Subsidio Familiar (10 de septiembre de 2014). *Carta circular 0017*. Recuperado de [http://www.ssf.gov.co/wps/docs/Normatividad/PDF\\_circulares/Circulares\\_2014/CE\\_0017\\_2014.pdf](http://www.ssf.gov.co/wps/docs/Normatividad/PDF_circulares/Circulares_2014/CE_0017_2014.pdf)

Superintendencia del Subsidio Familiar (20 de septiembre de 2013). Resolución 742. Bogotá.

Van Horne, J. C., & Wachowics, Jr., J. M. (2002). *Fundamentos de administración financiera* (undécima ed.). México: Prentice Hall.



## Anexos

### Anexo 1. Conceptos y definiciones

*Subsidio familiar:* es una prestación social pagadera en dinero, en especie o en servicios a los trabajadores de menores ingresos, en proporción al número de personas a cargo. Su objetivo fundamental es aliviar las cargas económicas que representan el sostenimiento de la familia.

Tienen derecho al subsidio familiar en dinero los trabajadores cuya remuneración mensual fija o variable no sobrepase los cuatro (4) smlv, siempre y cuando laboren al menos 96 horas al mes; y que sumados sus ingresos con los de su cónyuge o compañero(a), no sobrepasen seis (6) smlv. (Art. 3º. Ley 789 de 2002). El Subsidio Familiar en dinero que las Cajas de Compensación Familiar deben pagar a los trabajadores que la ley considera beneficiarios. Será cancelado en función de cada una de las personas a cargo a las que se les da derecho a percibirlo con una suma mensual, la cual se denominará, para los efectos de la presente ley, Cuota Monetaria (Art. 4º. Ley 789 de 2002).

*Subsidio familiar de vivienda:* aporte en dinero que se le otorga por una sola vez al beneficiario, sin cargo de restitución. Constituye un complemento al ahorro o los recursos, que le permitan adquirir, construir en sitio propio o mejorar una vivienda de interés social.

*Subsidio en servicios:* es el que se ofrece a través de los programas que desarrollan las cajas de compensación familiar, tales y como formación, bibliotecas, recreación, salud, turismo, cultura, vivienda y crédito. Para estos servicios se fijan tarifas diferenciales según la categoría.

*Categoría:* son las diferentes clasificaciones que tienen los trabajadores afiliados al Sistema de Compensación Familiar, de acuerdo con sus ingresos laborales, y que les dan derecho a los diferentes beneficios económicos que se ofrecen. Las clasificaciones son: categoría A, para trabajadores que devenguen hasta 2 smlv; categoría B, para trabajadores entre 2 y 4 smlv; categoría C, para trabajadores que devenguen más de 4 smlv; y categoría D, para particulares no afiliados a las CCF.

*Afiliado:* es todo trabajador dependiente, independiente o pensionado, que se vincula a una CCF con el fin de recibir los beneficios que ofrece ésta, y que dependen tanto de la categoría de afiliación como de los aportes que realice.

*Personas a cargo:* son las personas que tienen derecho a recibir los beneficios de la respectiva CCF y que dependan económicamente del trabajador afiliado.

*Empleador:* es toda persona natural o jurídica que ofrece, bajo la modalidad de contrato de trabajo, uno o varios puestos de trabajo y los ofrece con el fin de que sean ocupados por trabajadores bajo su mando y dirección. Para el caso de este trabajo, el empleador es quien tiene la obligación de aportar el 4% de los salarios de sus empleados, de manera mensual.

*Fondos de destinación específica:* son fondos creados por mandatos legales, establecidos por el gobierno nacional, y que restringen su uso sólo a aquellos programas determinados en la respectiva ley.

*Aportes sociales:* son el valor que le debe transferir el empleador a la caja a la cual se encuentre afiliado, cuando se trate de dependientes de su empresa. Para este caso, corresponde al 4% de la totalidad de los pagos hechos por concepto de los diferentes elementos que integran el salario, en los términos de la ley laboral, incluidos descansos remunerados de ley y convencionales o contractuales. Para los trabajadores independientes y pensionados, son los descritos en la tabla siguiente.

Tabla 1. Aportes sociales, según el tipo de afiliado, beneficios y normas

Tipo de afiliado	Descripción	Aporte pagado	Beneficios	Norma
Independientes voluntarios	Personas naturales que desarrollan una actividad por su cuenta y riesgo y no cuentan con vínculo laboral con un empleador. La afiliación a la CCF es voluntaria.	0,6% sobre 1 smlv.	Recreación, capacitación y turismo social.	Ley 789/2002
		2% sobre sus ingresos.	Todos, excepto la cuota monetaria del subsidio familiar.	
Pensionados	Mesada de hasta 1,5 smlv.	0%	Los mismos servicios a los que tienen derecho los trabajadores activos en materia de recreación, deporte y cultura.	Ley 1643/2013
	Con 25 años o más de estar afiliados al sistema de CCF.	0%	Programas de capacitación, recreación y turismo social a las tarifas más bajas de cada Caja de Compensación.	Ley 789/2002
	Con mesada de hasta 1,5 smmlv	2%	Todos, excepto la cuota monetaria del subsidio familiar	
	Con mesada pensional no superior a 1,5 smlv	0,6% sobre 1 smlv	Recreación, deporte, cultura, turismo social y capacitación.	
	Con mesada pensional superior a 1,5 smlv	0,6% sobre 1 smlv	Recreación, turismo y capacitación.	

*Fuente:* construcción propia, con información del Departamento de Subsidios de Comfama.

## Anexo 2. Metodología de cálculo para saldo para obras y beneficio social

CONCEPTOS
<b>(A) INGRESOS 4%</b>
Gastos de administración
Transferencias (2% reducción de gastos de administración)
a) Apropiación FOVIS - VIVIENDA
b) Apropiación FONINEZ
Apropiación FOSFEC (LEY 1636/13)
Apropiación SALUD - LEY 100/93
Promoción y prevención LEY 1438 DE 2011
Superintendencia del Subsidio Familiar
Reserva Legal
<b>(B) TOTAL APROPIACIONES</b>
<b>(C ) VALOR SUB MONETARIO 55% (CALCULADO)</b>
(D) Valor subsidio monetario 55% (pagado)
(E ) Valor personas a cargo mayores de 18 años
(F ) Subsidio por transferencias (Ley 789/2002) Excedentes 55% (solo si: $(C - D - E) > 0$ )
(G) Educación - Ley 115/94
<b>(H) SALDO DE OBRAS Y PROGRAMAS ANTES DEL SUBSIDIO (A-B-D-E-F-G)</b>
(I) Subsidio en especie
(J) Subsidio a la demanda - aplicado
(K) Subsidio a la oferta en servicios sociales - aplicado
<b>SALDO POR EJECUTAR O MAYOR VALOR EJECUTADO = (H, I, J, K)</b>

Fuente: carta circular 0017 de 10/09/2014. Superintendencia del Subsidio Familiar (2014).

### Anexo 3. Activos sociales

Parques	CAFP	Gimnasios
Guatapé	Los Molinos	Envigado
La Estrella	San Ignacio	Rionegro
Copacabana	Ciudad del Río	Itagüi
Rionegro		
Arví		

Fuente: Construcción propia

## Anexo 4. Fondos de ley con destinación específica.

	FOVIS - Fondo de Vivienda de Interés Social	Fosfec- Fondo de Solidaridad de Fomento al Empleo y Protección al Cesante
Definición o concepto	Las Cajas de Compensación Familiar deben constituir Fondos de Vivienda de Interés social (FOVIS), para otorgar aportes en dinero a sus afiliados como un complemento al ahorro para la adquisición de vivienda nueva, construcción en sitio propio (lote o terraza) y mejoramiento de las condiciones básicas de una Vivienda de Interés Social, escogida dentro de los proyectos declarados elegibles por el FINDETER o entidades financieras.	Fosfec: Fondo de Solidaridad de Fomento al Empleo y Protección al Cesante. Como su nombre lo indica, los recursos se destinan a atender personas desempleadas, las cuales ya no están afiliadas a una CCF; sin embargo, deben cumplir ciertos requisitos de afiliación anterior en los últimos tres años. Es un fondo en el cual los recursos se aplican a personas desempleadas y que cumplan los requisitos establecidos por la ley para tener derecho a los beneficios del programa.
Normatividad	Creado mediante Ley 49 de 1990, Ley 3ª. De 1991, modificado por Ley 388 de 1997, 546 de 1999, 789 de 2002, 1114 de 2006 y 1151 de 2007. Decreto 290/2009. La Ley 21 de 1982, y la Ley 3ª de 1991 les da la facultad a las cajas de compensación familiar de orientar recursos para financiación de vivienda de interés social. Decreto 1746/2000	Creado mediante Ley 1636/2013. Reglamentado por Decreto Nacional 2113 de 2013 y Decreto 2852/2013. Modificado por Ley 1780/2016.Fosfec, Decreto 135/2014.
Requisitos	Para conocer los requisitos puede visitar el siguiente link  <a href="https://www.comfama.com/contenidos/servicios/Vivienda/Subsidio%20familiar%20de%20vivienda/Qui%E9nes%20pueden%20solicitarlo/quienespueden.asp">https://www.comfama.com/contenidos/servicios/Vivienda/Subsidio%20familiar%20de%20vivienda/Qui%E9nes%20pueden%20solicitarlo/quienespueden.asp</a>	<a href="http://www.comfama.com/contenidos/servicios/Agencia%20de%20empleo/agencia-de-empleo-comfama/quienes-pueden-acceder/quienes-pueden-acceder.asp">http://www.comfama.com/contenidos/servicios/Agencia%20de%20empleo/agencia-de-empleo-comfama/quienes-pueden-acceder/quienes-pueden-acceder.asp</a>  <a href="http://www.comfama.com/contenidos/servicios/Agencia%20de%20empleo/beneficios-de-proteccion-al-cesante/quienes-pueden-acceder/quienes-pueden-acceder-a-los-beneficios-de-proteccion-al-cesante.asp">http://www.comfama.com/contenidos/servicios/Agencia%20de%20empleo/beneficios-de-proteccion-al-cesante/quienes-pueden-acceder/quienes-pueden-acceder-a-los-beneficios-de-proteccion-al-cesante.asp</a>
Población beneficiada	“Los recursos de este fondo deben destinarse al otorgamiento de subsidios de vivienda para la compra, construcción en sitio propio o reforma de vivienda, para familias con ingresos inferiores o iguales a 4 SMLV y no pueden poseer vivienda. Además cumplir los demás requisitos estipulados en las normas citadas”.	Este programa busca facilitar la reinserción en el mercado laboral y fomenta la formalización del trabajo, manteniendo la calidad de vida del desempleado. Las personas que deseen postularse a este subsidio deberán cumplir con los requisitos dispuestos por las normas.
Beneficios	Las CCF deben apropiar el 4% de los aportes parafiscales recibidos para estos programas. Adicionalmente, las CCF que deseen, pueden apropiar hasta otro 4% para Fovis Voluntario, con el fin de incrementar la cobertura de los subsidios.	Los beneficios a los cuales pueden acceder son: Pago de la cuota monetaria del subsidio familiar, en las mismas condiciones y por las personas a cargo, hasta por seis meses. Pago de la cotización al sistema de seguridad social en salud y pensión, calculada sobre un SMMLV. Incentivo económico por ahorro voluntario de cesantías, como mínimo durante un año. Este incentivo se reconoce una vez la persona quede cesante. Capacitación, asesoría y orientación ocupacional para la reinserción laboral.
Recursos	Las CCF deben apropiar el 4% de los aportes parafiscales recibidos para estos programas. Adicionalmente, las CCF que deseen, pueden apropiar hasta otro 4% para Fovis Voluntario, con el fin de incrementar la cobertura de los subsidios.	Los recursos que las CCF apropian para este programa corresponden a: la reducción de 2% que se hizo a los gastos de administración. De igual manera el 2% que se le disminuyó al Fovis, el 6,25% que antes era para Salud, pasó a formar parte de este fondo a partir de 2015 y los recursos que se apropien para el PAC 19-23 correspondiente al 3,3627% del 55% del disponible, también hace parte de los recursos de dicho fondo.

## Anexo 4. Continuación...

	Fondo 40,000 Nuevos empleos	Fondo de educación Ley 115	Foníñez
Definición o concepto	Se crea el Programa Nacional 40.000 primeros empleos, como un mecanismo para mejorar la empleabilidad de la población entre 18 y 28 años de edad, que se desarrollará bajo los lineamientos establecidos por el Ministerio del Trabajo y con el apoyo de la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo. OBJETIVO DEL PROGRAMA. Facilitar la transición de la población joven entre los procesos de formación y el mercado laboral, por medio de la adquisición de experiencia relevante en puestos de trabajo formales.	Fondo de educación Ley 115/94: en su Artículo 190 establece que Las Cajas de Compensación Familiar tendrán la obligación de contar con programas de educación básica y educación media en forma directa o contratada.	Están orientados principalmente a la atención de la primera infancia, comprendida entre los 0 y 6 años, atención a jornada escolar complementaria para niños y adolescentes de 7 a 15 años, o aquellos que se encuentren matriculados en un grado de nivel básica y media de un establecimiento educativo.
Normatividad	Resolución 0347, febrero 6 de 2015, Ministerio del Trabajo. Resolución 1490, abril 24 de 2015, Ministerio del Trabajo. Resolución 4670, noviembre 12 de 2015, Ministerio del Trabajo. Circular 0004, enero 15 de 2016, Ministerio del Trabajo.	Ley 115 de 1994. Decreto Nacional 1902 de 1994 y modificado por el Decreto Nacional 4904 de 2009.	Foníñez: Creado a partir de la Ley 633 de 2000, modificado por la Ley 789 de 2002 y el Decreto 1729 de 2008.
Requisitos	Los requisitos que se deben cumplir previamente son: 1. Ser bachiller, técnico profesional, tecnólogo o profesional. 2. Tener entre 18 y 28 años de edad cumplidos en el momento de inscribirse en el Programa. 3. Estar buscando empleo. 4. No contar con experiencia laboral formal, relacionada con el nivel de formación educativa.	Los programas educativos no formales deberán tener una duración mínima de 640 horas anuales. Los estudiantes no pueden sobrepasar la edad de veintitrés años cumplidos. Actualizar certificación que expida el respectivo instituto de educación no formal, indicando la denominación, duración, número y fecha del acto administrativo expedido por la Secretaría de Educación. Semestralmente y mientras curse los estudios, deberá presentar constancia que certifique la vigencia de la matrícula.	Deberán atender a la población más pobre y vulnerable, así: Programas de Atención Integral de la Niñez, niños y niñas desde los cero (0) hasta los seis (6) años de edad. Programas de Jornada Escolar Complementaria, niños, niñas y jóvenes que estén matriculados en algún grado del nivel de educación básica y media en un establecimiento educativo. Los programas deberán priorizar la atención a los niños, niñas y jóvenes de los niveles I y II del Sisben o en situación de exclusión social o vulnerabilidad, haciendo especial énfasis en aquellos que se encuentran en condición de discapacidad o desplazamiento. Por tratarse de población pobre y vulnerable, en estos programas no deberá cobrarse ninguna cuota a los beneficiarios.
Población Beneficiada	Los jóvenes participantes serán vinculados mediante contrato laboral por las empresas seleccionadas por un periodo de hasta seis (6) meses, los cuales serán financiados con cargo al Programa. Los empresarios que decidan participar deberán garantizar la vinculación laboral por al menos el mismo tiempo financiado por el Programa, como mínimo del (60%) de los jóvenes participantes	Los trabajadores beneficiarios del régimen de subsidio a que se refiere la Ley 21 de 1992, darán derecho al subsidio familiar en dinero, especie y servicios, a las personas a su cargo, que cursen estudios en las instituciones de educación no formal oficiales y privadas, legalmente reconocidas por el Estado, previo el lleno de los requisitos que establece el artículo 18 de la citada ley.	Los recursos de este fondo se dirigen a la administración de programas y proyectos para atender a las necesidades de la población de bajos ingresos y mejorar sus condiciones de vida: La primera infancia comprendida entre los 0 y 6 años, atención a jornada escolar complementaria para niños y adolescentes de 7 a 15 años, o aquellos que se encuentren matriculados en un grado de nivel básica y media de un establecimiento educativo.
Beneficios	Obtener la primera oportunidad laboral. Ganar experiencia en cargos asociados a la formación profesional del joven. Se podrán capacitar para mejorar el perfil y desarrollar competencias de la formación profesional.	Las Cajas de Compensación Familiar deben ofrecer a las personas a cargo de los trabajadores beneficiarios programas de educación básica y media, administrados en forma directa o contratados con una institución educativa legalmente reconocida por el Estado, de acuerdo con su proyecto educativo institucional. En los programas respectivos se indicarán los criterios de selección de los alumnos admitidos, de tal manera que se de preferencia a los hijos de los trabajadores beneficiarios de la Caja	Comfama tienen diferentes programas para la aplicación del subsidio a la población beneficiaria: AIN: Atención Integral a la Niñez, JEC: Jornada Escolar Complementaria y Preescolares, los cuales se prestan a niños de Sisben 1 o 2 y afiliados en categoría A y B.
Recursos	Para financiar este programa se destinará la suma de TRESCIENTOS MIL MILLONES DE PESOS (\$300.000.000.000), con cargo a los recursos no ejecutados en la vigencia 2014 del Fondo de Solidaridad de Fomento al Empleo y Protección al Cesante (Fosfec), de acuerdo a la información certificada por la Superintendencia del Subsidio Familiar con corte a 31 de diciembre de 2014. Estos recursos serán incluidos en la Subcuenta de Gestión y Colocación definida en el artículo 56 del Decreto número 2852 de 2013.	Las Cajas de Compensación Familiar destinarán con el carácter de subsidio en especie o en servicios, al menos el 10% del saldo previsto en el numeral 4 del Artículo 43 de la Ley 21 de 1982 y demás normas legales vigentes.	Las CCF deben apropiar el 6% de los aportes parafiscales recibidos del 4% para estos programas.

## Anexo 5. Normograma

TIPO DE DOCUMENTO	NÚMERO DE NORMA	FECHA DE EMISIÓN			EMITIDO POR:	DESCRIPCIÓN - EPÍGRAFE DEL DOCUMENTO
		DÍA	MES	AÑO		
Ley	21	22	1	1982	Congreso de la República	Por la cual se modifica el régimen del subsidio familiar y se dictan otras disposiciones.
Ley	115	8	2	1994	Congreso de la República	Por la cual se expide la Ley General de Educación. Artículos 39 y 190.
Ley	789	27	12	2002	Congreso de la República	Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo del Trabajo.
Decreto	2190	12	6	2009	Ministerio del Interior y de Justicia	Por el cual se reglamentan parcialmente las Leyes 49 de 1990, 3ª de 1991, 388 de 1997, 546 de 1999, 789 de 2002 y 1151 de 2007 en relación con el Subsidio Familiar de Vivienda de Interés Social en dinero para áreas urbanas.
Decreto	1160	13	4	2010	Presidente de la República	Por medio del cual se reglamentan parcialmente las Leyes 49 de 1990, 3ª de 1991, 388 de 1997, 546 de 1999, 789 de 2002 y 1151 de 2007, en relación con el Subsidio Familiar de Vivienda de Interés Social Rural y se deroga el Decreto 973 de 2005.
Decreto	900	2	5	2012	Presidente de la República	Por el cual se modifican parcialmente los Decretos número 2675 de 2005 y 1160 de 2010 y se dictan otras disposiciones en relación con el Subsidio Familiar de Vivienda de Interés Social Rural.
Decreto	2581	6	7	2007	Presidente de la República	Por el cual se reglamentan parcialmente las Leyes 21 de 1982 y 789 de 2002.
Decreto	1465	10	5	2005	Presidente de la República	Por medio del cual se reglamentan los artículos 9º de la Ley 21 de 1982, el párrafo 1º del artículo 1º de la Ley 89 de 1988, 287 de la Ley 100 de 1993, el numeral 4 del artículo 30 de la Ley 119 de 1994, 15 de la Ley 797 de 2003 y 10 de la Ley 828 de 2003.
Decreto	1769	26	6	2003	Ministerio de protección social	Por el cual se expiden los términos y las condiciones a que debe sujetarse la cuota monetaria en el Sistema de Compensación Familiar, régimen de organización, funcionamiento y tiempo de implantación.
Decreto	1746	11	9	2000	Presidente de la República	Por el cual se reglamentan parcialmente las Leyes 21 de 1982, 49 de 1990, 03 de 1991 y 546 de 1999.
Decreto	3667	8	11	2004	Presidente de la República	Ley 21 de 1982, la Ley 89 de 1988 y la Ley 100 de 1993, se dictan disposiciones sobre el pago de aportes parafiscales y al Sistema de Seguridad Social Integral y se dictan otras
Decreto	1902	5	8	1994	Presidente de la República	Por el cual se reglamentan los artículos 39 y 190 de la Ley 115 de 1194 sobre Subsidio Familiar para Educación no Formal y Programas de Educación Básica y Media de las Cajas de Compensación Familiar.
Ley	1114	27	12	2006	Congreso de la República	Por la cual se modifica la Ley 546 de 1999, el numeral 7 del artículo 16 de la Ley 789 de 2002 y el artículo 6º de la Ley 973 de 2005 y se destinan recursos para la vivienda de interés social.
Resolución	1604	18	8	2009	Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo	Por el cual se reglamentan parcialmente las Leyes 49 de 1990, 3ª de 1991, 388 de 1997, 546 de 1999, 789 de 2002 y 1151 de 2007 en relación con el Subsidio Familiar de Vivienda de Interés Social en dinero para áreas urbanas.
Resolución	1922	6	10	2009	Ministerio de Ambiente, vivienda y desarrollo	Por la cual se modifica la Resolución 1604 de 2009 y se dictan otras disposiciones.
Resolución	347	6	2	2015	Ministerio del Trabajo	Creación del Programa 40 Mil Primeros Empleos.
Resolución	1490	24	4	2015	Ministerio del Trabajo	Por la cual se establece el porcentaje que las cajas de compensación destinarán para la financiación del programa "40 mil primeros Empleos", se adoptan su manual operativo
Resolución	742	20	9	2013	Superintendencia del Subsidio Familiar	Por la cual se derogan las Resoluciones números 747 de 2012, 810 de 2012 y 217 de 2013 y se amplía el Plan Único de Cuentas para el Sistema de Subsidio Familiar, aprobado por la Resolución número 537 de 2009.
Resolución	4670	12	11	2015	Ministerio del Trabajo	Modifica el Art.3 Resoluc.1490 de 2015 saldo de recursos vigencia 2014 Fosfec.
Resolución	2575	5	7	2016	Ministerio del Trabajo	Por medio de la cual se autoriza la compensación y se definen los giros de recursos entre Cajas de Compensación Familiar en el marco del programa "40 Mil Primeros Empleos"
Resolución	5217	9	12	2016	Ministerio del Trabajo	Por medio de la cual se autoriza la segunda compensación y se definen los giros de recursos entre Cajas de Compensación Familiar en el marco del Programa "40 Mil Primeros Empleos".

Fuente. Construcción propia